

Estratégia de Desenvolvimento de Elvas – Projectos, Governança e Gestão Municipal

Nelson da Rocha Alfaia

**Trabalho de Projecto de Mestrado em Gestão do Território
Especialização em Planeamento e Ordenamento do Território**

Outubro, 2015

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Gestão do Território – Especialização em Planeamento
e Ordenamento do Território, sob a orientação científica da Professora Doutora Maria
Regina Faia Martins Salvador

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE ELVAS – PROJECTOS, GOVERNANÇA E GESTÃO MUNICIPAL

TRABALHO DE PROJECTO DE MESTRADO EM GESTÃO DO TERRITÓRIO, ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEAMENTO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

Nelson da Rocha Alfaia

RESUMO

Palavras-chave: desenvolvimento local, planeamento estratégico, gestão municipal, Elvas.

Este Trabalho de Projecto é o trabalho final do Mestrado em Gestão do Território da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, especialização em Planeamento e Ordenamento do Território. A temática explora o desenvolvimento local, considerando um território específico: o concelho de Elvas.

Há uma caracterização da realidade do concelho e a criação de uma indispensável estratégia de desenvolvimento, que deverá auxiliar a acção do município no combate às fragilidades e na potenciação das qualidades do território. Alguns documentos têm sido elaborados (pela Câmara Municipal de Elvas e pela Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo) com vista à criação de uma estratégia de desenvolvimento para o concelho, seja esta geral ou focada em sectores específicos, como o Turismo ou a Mobilidade Sustentável. O único documento que apresenta uma verdadeira estratégia é a “Estratégia de Desenvolvimento para Elvas – EE 2015”, elaborada pela CME entre 2007 e 2008: encontra-se desactualizada, ora, muitas das suas acções e projectos já foram concretizados e a realidade do concelho sofreu alterações. O concelho de Elvas está órfão de um verdadeiro documento estratégico, o que condiciona a sua vida e o próprio funcionamento da autarquia, que não se assume como um verdadeiro “motor” do desenvolvimento local.

O concelho de Elvas depara-se com inúmeros problemas que podem hipotecar o seu futuro e condicionar o seu desenvolvimento, daí a pertinência deste Trabalho de Projecto, que se pretende que seja uma mais-valia para o presente e para o futuro.

ELVAS DEVELOPMENT STRATEGY – PROJECTS, GOVERNANCE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

MASTER PROJECT IN TERRITORY’S MANAGEMENT, SPECIALIZATION IN PLANNING

Nelson da Rocha Alfaia

ABSTRACT

Keywords: local development, strategic planning, municipal management, Elvas.

This project is Master degree’s final work in Territory’s Management of the Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, specialization in Planning. Its theme concerns the local development, regarding a specific territorial delimitation, the county of Elvas.

There’s a description of county’s actual condition and the design of a indispensable development strategy, that should assist the local authority action to combat the weaknesses and to boost the strengths. Some works have been developed (by the Câmara Municipal de Elvas and the Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo) regarding a development strategy for this county in particular, general ones or focusing in specific areas such as tourism or sustainable mobility. The only document that presents a real strategy for this territory is the “Development Strategy of Elvas – EE 2015”, developed by the City Council between 2007 and 2008: it’s now outdated, then a lot of its actions and projects have already been materialized and there have been some changes regarding the county’s condition. Elvas County is missing a true strategic document, which affects its living and also the City’s Council proper functioning, that doesn’t materialize itself like a development “engine” of this territory.

The council of Elvas faces countless problems that can mortgage its future and compromise its development, hence the relevance of this project, that is intended to be an asset for its present and future.

ÍNDICE

NOTAS INTRODUTÓRIAS.....	1
Capítulo I – ABORDAGEM E DISCUSSÃO DOS CONCEITOS-CHAVE.....	2
1.1 Governança.....	2
1.2 Desenvolvimento Local.....	3
1.3 Gestão Municipal.....	5
Capítulo II – CARACTERIZAÇÃO DO CONCELHO DE ELVAS.....	10
2.1 Enquadramento a nível peninsular, nacional e regional.....	10
2.1.1 Enquadramento Geográfico.....	10
2.1.2 Enquadramento Histórico.....	11
2.1.3 Características Geomorfológicas.....	11
2.1.4 Altimetria.....	12
2.1.5 Hidrografia.....	12
2.1.6 Temperatura, Precipitação e Humidade do Ar.....	12
2.1.7 Regime dos Ventos.....	13
2.1.8 Vegetação.....	13
2.1.9 Estrutura Urbana.....	14
2.1.10 Sistema de Acessibilidades.....	15
2.2 Indicadores Demográficos e Sociais.....	16
2.3 Indicadores Económicos.....	24
2.4 Câmara Municipal de Elvas.....	31
2.5 Análise SWOT.....	47
Capítulo III – CENÁRIOS FUTUROS.....	50
3.1 Continuidade.....	51
3.2 Agravamento das Fragilidades.....	52
3.3 Crescimento e Desenvolvimento.....	53

3.4 Comparação dos Cenários.....	55
Capítulo IV – EIXOS ESTRATÉGICOS.....	56
4.1 Atractividade Urbana.....	60
4.1.1 Atracção e fixação de pessoas, bens e serviços.....	60
4.1.2 Desenvolvimento Económico.....	63
4.1.3 Qualidade de Vida.....	72
4.1.4 Apoio Social.....	74
4.2 Gestão Autárquica.....	76
4.2.1 Autarquia como “motor económico”.....	76
4.2.2 Reestruturação dos serviços municipais.....	82
4.2.3 Aproximação dos cidadãos ao poder local.....	88
4.3 Turismo.....	91
4.3.1 Promoção do Território / Marketing Territorial.....	93
4.3.2 Cultura e Património.....	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	106
Anexo 1 – Evolução da população residente no concelho de Elvas.....	106
Anexo 2 – Estrutura de Serviços da Câmara Municipal de Elvas.....	106
Anexo 3 – Figuras.....	107
Anexo 4 – Bairros e Equipamentos.....	117
Anexo 5 – Património Militar, Religioso e Civil.....	128
Anexo 6 – Serviços Públicos.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Anexo 3

Figura n.º1 – Localização do concelho de Elvas.....	107
Figura n.º2 – Freguesias do concelho de Elvas.....	108
Figura n.º3 – Batalha das Linhas de Elvas.....	108
Figura n.º4 – Padrão da Batalha das Linhas de Elvas.....	109
Figura n.º5 – Forte da Graça.....	109
Figura n.º6 – Barragem do Caia.....	110
Figura n.º7 – Praça da República.....	110
Figura n.º8 – Hospital de Santa Luzia de Elvas.....	111
Figura n.º9 – Coliseu Comendador José Rondão Almeida.....	111
Figuras n.º10 e 11 – Zona Industrial de Elvas.....	112
Figuras n.º12, 13 e 14 – Parque Empresarial de Elvas.....	113 e 114
Figura n.º15 – Centro Histórico.....	114
Figura n.º16 – Aqueduto da Amoreira.....	115
Figura n.º17 – Sé de Elvas.....	115
Figura n.º18 – Castelo de Elvas.....	116
Figura n.º19 – Forte de Santa Luzia.....	116

ÍNDICE DE QUADROS

Corpo do Trabalho

Quadro n.º1 – População residente na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, em 2001, por sexo e por grupo etário.....	16
Quadro n.º2 – População residente na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas e nas suas freguesias, em 2011, por sexo e por grupo etário.....	17
Quadro n.º3 – Variação da população residente na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, entre 2001 e 2011, por grupo etário.....	18
Quadros n.º4 e 5 – Taxa bruta de natalidade e taxa bruta de mortalidade em Portugal, na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas (%).....	19
Quadro n.º6 – Saldo migratório na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas.....	20
Quadros n.º7, 8 e 9 – População residente segundo o nível de escolaridade atingido na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, em 2011.....	20 e 21
Quadro n.º10 – Taxa de analfabetismo (%) na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, em 2011.....	21
Quadros n.º11 e 12 – População economicamente activa na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por sector e por sexo, em 2011.....	22
Quadro n.º13 – População desempregada na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por procura de emprego e por sexo, em 2011.....	23
Quadro n.º14 – Taxa de desemprego (%) na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por sexo, em 2001 e em 2011.....	23
Quadro n.º15 – Evolução anual do número de empresas não financeiras no concelho de Elvas.....	25
Quadro n.º16 – Empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica, no concelho de Elvas.....	25
Quadro n.º17 – Empresas não financeiras: total e por escalão de pessoal ao serviço.....	26
Quadro n.º18 – Pessoal ao serviço nas empresas não financeiras: total e por sector de	

actividade económica, no concelho de Elvas.....	27
Quadro n.º19 – Valor Acrescentado Bruto (em milhares de euros) das empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica, no concelho de Elvas.....	28
Quadro n.º20 – Reformados/aposentados e pensionistas da Caixa Geral de Aposentações, por ano, no concelho de Elvas.....	30
Quadro n.º21 – Pensionistas da Segurança Social e da Caixa Geral de Aposentações no total da população residente com 15 e mais anos (%), no concelho de Elvas.....	30
Quadro n.º22 – Saldo efectivo, receitas efectivas e despesas efectivas (em milhares de euros) da Câmara Municipal de Elvas.....	43
Quadro n.º23 – Prospectiva da população para o concelho de Elvas.....	55

Anexo 4

Quadro n.º1 – Bairros e Urbanizações (não estão contemplados os bairros e as urbanizações das freguesias de Barbacena e Vila Fernando, Terrugem e Vila Boim, São Vicente e Ventosa e Santa Eulália).....	117
Quadro n.º2 – Equipamentos Desportivos e de Lazer.....	118
Quadro n.º3 – Hotéis e Pensões (Alojamento).....	120
Quadro n.º4 – Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	122
Quadro n.º5 – Equipamentos Culturais.....	123
Quadro n.º6 – Equipamentos de Saúde.....	125
Quadro n.º7 – Equipamentos Educativos.....	126

Anexo 5

Quadro n.º1 – Património Militar.....	128
Quadro n.º2 – Património Religioso.....	131
Quadro n.º3 – Património Civil.....	134

SIGLAS E ABREVIATURAS

AEE – Associação Empresarial de Elvas

CEI – Contrato Emprego-Inserção

CEI+ – Contrato Emprego-Inserção +

CGA – Caixa Geral de Aposentações

CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo

CME – Câmara Municipal de Elvas

DAURH – Divisão de Administração, Urbanismo e Recursos Humanos

DFD – Divisão Financeira e de Desenvolvimento

DOMSU – Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos

DOSU – Departamento de Obras e Serviços Urbanos

EN – Estrada Nacional

ESAE – Escola Superior Agrária de Elvas

ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais

GAP – Gabinete de Apoio à Presidência

GINF – Gabinete de Informação

GJ – Gabinete Jurídico

GPC – Gabinete de Protecção Civil

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

NUT – Nomenclatura da Unidade Territorial para Fins Estatísticos

OMTJ – Ocupação Municipal de Tempo Jovem

OMTL – Ocupação Municipal de Tempos Livres

PDM – Plano Director Municipal

PE – Planeamento Estratégico

PPP – Parceria Público-privada

SOF – Subunidade Orgânica Flexível

SOFAA – Subunidade Orgânica Flexível Administrativa e de Atendimento

SOFACC – Subunidade Orgânica Flexível de Acompanhamento de Contratos de Concessão

SOFAOP – Subunidade Orgânica Flexível Administrativa de Obras Particulares

SOFAUTO – Subunidade Orgânica Flexível de Parque Auto

SOFBA – Subunidade Orgânica Flexível de Bibliotecas e Arquivo Histórico

SOFc – Subunidade Orgânica Flexível de Contabilidade

SOFcan – Subunidade Orgânica Flexível de Candidaturas

SOFCD – Subunidade Orgânica Flexível de Cultura e Desporto

SOFCH – Subunidade Orgânica Flexível do Centro Histórico

SOFco – Subunidade Orgânica Flexível de Contraordenações

SOFcom – Subunidade Orgânica Flexível de Compras

SOFFM – Subunidade Orgânica Flexível de Fiscalização Municipal

SOFGRH – Subunidade Orgânica Flexível de Gestão e Formação de Recursos Humanos

SOFJARD – Subunidade Orgânica Flexível de Jardins

SOFMEM – Subunidade Orgânica Flexível de Manutenção Eléctrica e Mecânica

SOFMP – Subunidade Orgânica Flexível de Museus e Património

SOFNAP – Subunidade Orgânica Flexível Núcleo de Análise de Projectos

SOFNCQ – Subunidade Orgânica Flexível Núcleo de Controlo e Qualidade

SOFNEC – Subunidade Orgânica Flexível Núcleo de Empreitadas e Concessões

SOFNP – Subunidade Orgânica Flexível Núcleo de Projectos

SOFNV – Subunidade Orgânica Flexível Núcleo de Veterinária

SOFOBR – Subunidade Orgânica Flexível de Obras

SOFOFIC – Subunidade Orgânica Flexível de Oficinas

SOFPP – Subunidade Orgânica Flexível de Património

SOFPC – Subunidade Orgânica Flexível de Planificação e Controlo

SOFSAN – Subunidade Orgânica Flexível de Saneamento Básico

SOFSE – Subunidade Orgânica Flexível de Socioeducativa

SOFT – Subunidade Orgânica Flexível de Tesouraria

SOFTI – Subunidade Orgânica Flexível das Tecnologias da Informação

SOFTRAN – Subunidade Orgânica Flexível de Trânsito

SOFTUR – Subunidade Orgânica Flexível de Turismo

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TGV – *Train à Grande Vitesse* / Comboio de Alta Velocidade

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ZAL – Zona de Actividades Logísticas

NOTAS INTRODUTÓRIAS

Questão da Investigação

Como pode o concelho de Elvas desenvolver-se de uma forma sustentável e adquirir um papel de destaque no espectro regional e nacional?

Objectivo Geral

Caracterizar e diagnosticar a realidade do concelho de Elvas com vista à criação de uma estratégia de crescimento e desenvolvimento sustentável.

Objectivos Específicos para o concelho de Elvas

- a) Discutir os conceitos-chave da problemática em análise (governança, desenvolvimento local e gestão municipal);
- b) Caracterizá-lo em termos socioeconómicos, políticos, ambientais, climáticos, geográficos, históricos, urbanos e de acessibilidades;
- c) Sintetizar as suas principais características, com recurso a uma análise SWOT e fazer uma prospecção de cenários futuros;
- d) Enquadrá-lo a nível regional, nacional e peninsular;
- e) Identificar quais as principais linhas que devem constituir a estratégia de desenvolvimento e elaborar uma visão estratégica para o concelho, que permita potenciar as qualidades e resolver parte dos seus problemas;
- f) Analisar o funcionamento da Câmara Municipal de Elvas e as principais políticas que têm vindo a ser desenvolvidas pela mesma;
- g) Apresentar moldes inovadores de governança, aplicados ao âmbito local, e um novo modelo de gestão municipal;
- h) Apresentar projectos específicos que se prevê que tenham um impacto positivo na vida do concelho.

I. ABORDAGEM E DISCUSSÃO DOS CONCEITOS-CHAVE

1.1 Governança

O conceito de “Governança” traduz a passagem do modelo vertical hierárquico para um modelo horizontal de cooperação e participação. Assim, “o conceito está associado a um processo mais aberto e participado, em que os actores públicos e privados cooperam para atingir objectivos comuns colectivamente definidos, o que pressupõe o reforço da democracia representativa através de novos procedimentos” (Portas e all., 2003). Esta alteração está associada à crescente perda de importância do Estado moderno e à necessidade de se superar as limitações das concepções modernas do Estado, desencadeando-se quatro processos (Ferrão, 2010): **a reforma administrativa do Estado** (medidas de desconcentração e descentralização administrativa como a criação de regiões administrativas, de autoridades metropolitanas e de estímulos ao associativismo municipal e através de uma nova repartição de atribuições e competências entre os níveis nacional, regional, sub-regional e local); **a reformulação do papel do Estado** (em que há uma transição de um Estado directamente interventor e executor, hierárquico, que actua de forma verticalizada e sectorializada de acordo com uma visão de comando e controlo, para uma concepção do Estado centrada em intervenções de natureza sobretudo reguladora e estratégica, valorizadas por relações diversificadas com múltiplos actores, cada vez mais organizadas em rede, surgindo parcerias (público-público e público-privado) e a contratualização entre o Estado e outras entidades (externas)); **uma democracia deliberativa e participativa** (uma multiplicação de organizações não-governamentais com capacidade de criar agendas próprias e o envolvimento de actores diversificados); e **a europeização dos processos de decisão** (formas de governança territorial multi-níveis).

A gestão do território sofre assim uma profunda mudança, nomeadamente através dos seguintes factores: a multiplicação dos actores públicos intervenientes; o crescente protagonismo da sociedade civil (actores económicos, sociais e culturais e até os próprios cidadãos) com interesses e lógicas de actuação heterogéneos; e a turbulência permanente no ambiente de decisão, que amplia a instabilidade no presente e a incerteza no futuro. Trata-se de um modelo horizontal de cooperação e de participação, em oposição ao modelo vertical hierárquico tradicional, em que a intervenção pública deve reger-se pelo conjunto de vectores seguintes (Seixas, 2006: 106-107): construção de estratégias

colectivas (um projecto definido através do debate, da concertação e da responsabilização dos actores); descentralização e reformulação territorial e sectorial de competências; cooperação vertical e horizontal (público-público); fomento de parcerias público-privadas; envolvimento da sociedade civil; promoção de processos de avaliação; e disseminação da informação. Dada a diversidade de objectivos, interesses e recursos em presença, a mobilização dos actores e a perenidade do processo exigem que este seja: **transparente** (deve haver regras a respeitar por parte das partes envolvidas); **equitativo** (partilha de benefícios e custos por todos); **inclusivo** (envolvimento de todos os actores, mesmo que os seus recursos/meios sejam desequilibrados); **eficaz e eficiente** (simplificação dos procedimentos e dos circuitos de decisão, menos burocracia, uma melhor delimitação de competências e uma melhor coordenação política); **e gerador de consensos** (ter a capacidade de mediar os interesses presentes e trabalhar em soluções alternativas conciliatórias que não comprometam os objectivos gerais).

Apesar de contribuir para a consolidação de uma cultura institucional e organizacional baseada na confiança, no diálogo, na concertação de interesses e na cooperação, a governança apresenta vários constrangimentos, destacam-se a dificuldade de gestão sustentável de soluções em contextos marcados pela persistência de culturas institucionais e organizacionais centralizadas, verticalizadas e sectorializadas e o envolvimento de actores com poder e motivações, por vezes, excessivamente desiguais. Considera-se que a governança ainda não é a solução para se resolverem os problemas da gestão do território (Pereira, 2009). Persistem duas situações contraditórias: a reconhecida crise de governabilidade da Administração, devido à sua fraca capacidade de intervenção e à dificuldade de articulação e disputa de competências entre os diferentes níveis em que se estrutura; e à persistente debilidade da governança, pois os actores económicos só têm conseguido destacar-se em projectos territoriais de grande visibilidade e a sociedade civil tem sido incapaz de assumir um protagonismo continuado.

Conclui-se que há a necessidade de existir uma maior participação da população e dos agentes económicos no processo de decisão e é da responsabilidade dos organismos públicos (autarquias e Administração Central) fornecer os instrumentos necessários para que tal aconteça, face às mudanças verificadas na gestão do território.

1.2 Desenvolvimento Local

O poder local assume hoje, um pouco por todo o mundo, o protagonismo no

crescimento económico (infraestruturas, desburocratização, participação crescente do sector privado e racionalidade empresarial na gestão pública, na procura de consensos em torno de prioridades “estratégicas”) e no consequente desenvolvimento do território em causa, sendo assim o seu principal agente. As grandes cidades têm cada vez mais traços comuns com as grandes empresas: dependem para o seu desenvolvimento dos mesmos factores económicos; são confrontadas com uma grande concorrência internacional; gerem serviços, actividades de produção e recursos humanos; e as suas responsabilidades identificam-se com as dos gestores (Asher, 1995). Assim, considera-se também que as Câmaras Municipais tendem a ser cada vez mais vistas como agências que podem intervir para levar os municípios na trilha do desenvolvimento económico, social e ambiental (Salvador, 2006). Os governos locais, de uma forma geral, apresentam vantagens comparativas em relação aos Estados nacionais no que respeita à atracção e/ou dinamização das actividades económicas para o seu território, como consequência de uma maior flexibilidade institucional e maior capacidade de representação e legitimidade política. Neste caso específico, a cidade de Elvas não é uma grande cidade, porém o seu potencial de expansão e desenvolvimento permite aos seus representantes eleitos pensar a cidade também numa óptica empresarial.

Segundo Borja e Castells (1997), as quatro novas áreas de intervenção privilegiada dos governos locais passam a ser as seguintes (isto à data da citação, já que hoje em dia, estas áreas são ou devem ser de facto da competência das autarquias): a área económica; a urbanística; a da segurança cidadã e justiça; e, finalmente, a social e cultural. Em especial, impõe-se uma extraordinária ampliação da esfera de actuação municipal, em matéria de promoção económica. Os governos locais, em colaboração com outros actores públicos e privados - porém com iniciativa própria devem criar zonas de actividades empresariais, bancos com linhas de "capital de risco", empresas públicas ou mistas para realizar campanhas internacionais que atraiam investidores e visitantes, para promover e gerir espaços destinados a feiras, centros de convenções, parques tecnológicos, para estabelecer escritórios de informação e acessoria a empresários e investidores locais e internacionais. Castells defende que os governos locais devem assumir funções reservadas tradicionalmente aos Estados nacionais e ao sector privado, como a justiça, a segurança ou actividades empresariais (empresas públicas municipais). Para que se promova um verdadeiro desenvolvimento local, é imperativo que as autarquias, a par com os diversos actores locais se unam em torno de uma estratégia sustentável de

desenvolvimento através de diversas modalidades de cooperação.

1.3 Gestão Municipal

As funções dos actores sub-nacionais eram tradicionalmente estruturadas pela provisão de infraestruturas comuns e pela construção das mesmas. Com o advento da mudança tecnológica, a administração local torna-se, devido à proximidade com as populações e os agentes económicos, um interlocutor central na gestão da inovação e do empreendedorismo. Por outro lado, a difusão da economia do conhecimento coloca à administração local um desafio para si própria e para a sua modernização, de que resultam novas interacções entre a tecnologia e as formas de governo norteadas pela eficiência e pela redução de custos. Torna-se necessária a ruptura com os moldes dogmáticos dos quais se rege, hoje em dia, a administração local, sendo que para isso acontecer é indispensável que a mente dos líderes do poder local e das populações esteja aberta à mudança. A autonomia e a consequente libertação do poder local face à administração central devem ter em conta não só uma autonomia a nível de competências e decisões, mas também a nível económico-financeiro.

A administração local deve estabelecer-se como uma unidade promotora da economia, com níveis alargados de eficácia através de métodos de eficiência na administração, seguindo o modelo norte-americano de crescimento económico, que reivindica como principal tarefa para a administração local a promoção do crescimento da riqueza do local onde se encontra ancorado. Este modelo é preferível àquele que vigora na maioria dos municípios portugueses, e Elvas não é excepção, que é o modelo patrocinador, segundo o qual os eleitos locais utilizam as suas “máquinas administrativas” para distribuir determinados favores aos apoiantes, tais como empregos ou outros benefícios e como retribuição recebem destes apoiantes um voto a seu favor. Sendo que são indispensáveis ganhos de eficácia e eficiência, através da redução de actividades redundantes e da incorporação de actividades de maior valor acrescentado, de forma à obtenção de ganhos de produtividade, a administração local deve por seguimento apresentar uma cultura organizacional mais próxima da dinâmica empresarial: empenho e dedicação na acção governativa e executiva; proximidade cliente/cidadão; autonomia e espírito empreendedor; produtividade através da motivação das pessoas; orientação por valores; valorização da especialização laboral; estrutura simples; e equipas reduzidas, com flexibilidade e versatilidade de funções.

Como consequências, poder-se-ão verificar: a moderação na contratação de pessoal, sendo que se for necessário para a rentabilidade e para o bom funcionamento da administração local, deve-se proceder ao recrutamento de pessoal, seja ele pouco ou muito qualificado, dependendo das necessidades estruturais e/ou conjunturais; a racionalização da despesa pública no sector administrativo, tendo em conta que se as receitas assim o permitirem, poderá haver um aumento de despesas, no que toca a investimentos ou financiamentos de projectos rentáveis/sustentáveis; a privatização e/ou concessão de serviços; o desenvolvimento de práticas de *e-government* na produção e distribuição de serviços públicos; a promoção e a cooperação internacional na concepção de políticas e formas de gestão; e a gestão profissional, maior ênfase no controlo dos resultados e na competitividade da administração pública. No que respeita a esta administração de tipo empresarial defende-se a existência de dez princípios-chave, que são apresentados no livro *Reinventing Government. How entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to statehouse, city hall to pentagon*, de David Osborne e Ted Gaebler (1992) e são eles:

- **Administração catalisadora:** dirigir em vez de remar (assegurar que algo é feito, sem ter, necessariamente, que o fazer);
- **Administração pertencente à comunidade:** dar poderes, em vez de servir (capacitar as comunidades para assumir as responsabilidades pela satisfação dos seus próprios interesses, assistidas quando necessário por empreendedores sociais, em vez de ser a administração a fazê-lo);
- **Administração competitiva:** injectar a competição na provisão de serviços (mecanismos de mercado, por exemplo);
- **Administração dirigida pela missão:** transformar as organizações, para que estas sejam orientadas/guiadas pelas regras (focando os objectivos organizacionais e os valores subjacentes, isto é, adoptando uma orientação estratégica);
- **Administração orientada por resultados:** financiar resultados e não *inputs* (recompensar o sucesso e não o fracasso, aplicando indicadores de desempenho adequados);
- **Administração orientada para o cliente:** satisfazer as necessidades do cliente e não da burocracia;

- **Administração empresarial:** ganhar e não gastar apenas;
- **Administração pró-activa:** prevenir em vez de remediar (ser pró-activo e não meramente reactivo);
- **Administração descentralizada:** reforçar o trabalho participativo e as equipas (levar as decisões mais perto do cliente; princípios de decisão colegial e não de acordo com o princípio de comando, etc.);
- **Administração orientada para o mercado:** potenciar a mudança através do mercado (incluindo a utilização do mecanismo de tabelar preços).

Este conjunto de princípios, quando plenamente implementados, resultarão numa administração tão diferente que merecerá a expressão de “reinventada”, pressupondo a existência de serviços públicos pró-activos em prol do desenvolvimento do concelho. É óbvio que, por exemplo, o último ponto, referente a uma administração orientada para o mercado, tem um carácter que pode ser considerado como abrangido pelas competências da administração local. Mas como se prevê que haja um alargamento das competências desta, este ponto pode ser sempre tido em conta para a modernização dos serviços. Dado que muitos problemas não podem ser tratados dentro das fronteiras politico-administrativas do município, têm de ser criadas estruturas metropolitanas e estruturas regionais/supramunicipais¹ (quando se tratam de regiões que não possuem uma grande cidade, como é o caso do Alto Alentejo) de planeamento territorial e estratégico, que possibilitem a programação conjunta de investimentos e a gestão de redes de infraestruturas e serviços que apenas podem funcionar à escala de aglomeração.

No que respeita à criação de riqueza Colm O’Gorman (*Policies to promote new knowledge intensive industrial agglomerations*, Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 16, n.º6, 2004, pp. 459-479) afirma que: “o segredo é construir sobre o que se tem, explorando as oportunidades existentes e os sinais que vêm do tecido real”. Ora, se se pressupõe uma diminuição do financiamento da administração central são necessárias outras fontes, pelo que se deve tentar também reduzir a percentagem que os impostos municipais representam no seu financiamento, procurando outras formas de gerar riqueza. Primeiro que tudo deve-se reduzir ou acabar com a chamada “despesa supérflua”, que se entende como sendo uma despesa inútil, que não traz nenhum benefício consigo ou se o traz esse não é suficiente para justificar a despesa. Só então se podem

¹A CIMAA é um exemplo de uma entidade supramunicipal

canalizar essas verbas para investimentos rentáveis que promovam a sustentabilidade económico-financeira da autarquia.

A crescente procura por outras fontes de financiamento está indiscutivelmente associada ao alargamento das competências e da oferta de serviços. O alargamento de competências e a oferta de serviços pressupõe a criação de empresas municipais e o estabelecimento de parcerias público-privadas. A criação de empresas municipais permite uma maior diversidade na prestação de serviços, a melhoria na qualidade destes serviços e a eficiência da gestão, sendo que estas devem conferir uma sustentabilidade económico-financeira não só à própria empresa, mas também à Câmara Municipal, da qual dependem. Já as parcerias público-privadas (que consistem em contratos assinados entre uma entidade pública e uma entidade privada, com vista a um investimento de interesse público) têm como objectivo permitir a construção de infraestruturas importantes para a população, mas sem obrigar a entidade pública a acarretar com os custos da sua construção. Em vez de uma obra ser construída através da tradicional empreitada e do concurso público, há um acordo com entidades privadas que se comprometem a executar a obra e a suportar os seus custos, com a contrapartida de lhes ser entregue a concessão da infraestrutura durante um determinado tempo.

As parcerias público-privadas (PPP) tornaram-se a base da política urbana, que se traduzem em incentivos fiscais de base local às actividades privadas em construção (empréstimos públicos, isenções fiscais, financiamento a leasing). As PPP devem incidir na gestão de equipamentos, na prestação de serviços colectivos, no planeamento estratégico, no marketing territorial e urbano, em contratos de cooperação com o governo central e em projectos urbanísticos. A importância das PPP na gestão do território é defendida por autores como Castells, Borja, Portas, Forn, Heinz, Ascher e Harvey, entre outros, não só com base na escassez dos recursos financeiros das autarquias, mas também pela carência por parte destas em competência técnica e capacidade de gestão de equipamentos e de serviços públicos (Salvador, 2006). Porém antes de ser efectuada uma PPP, a entidade pública deve fazer um estudo comparativo entre os custos a longo-prazo que o investimento apresentará neste regime e os encargos que representará se este for inteiramente assumido pelo Estado/autarquia, sendo que só deve haver PPP se os cálculos concluírem que se retira um maior proveito desta modalidade. É também necessário que haja uma consagração do regime de transparência dos contratos de PPP e uma partilha de riscos entre o sector público e privado prevista nestes contractos.

Paralelamente às PPP, a existência de um Planeamento Estratégico é actualmente indispensável na procura do desenvolvimento sustentável de um território, aliado ao Marketing Territorial. Borja e Forn (1996) afirmam que *"Vender a cidade se converteu numa das funções básicas dos governos locais e num dos principais campos de negociação público-privada."* Trata-se pois de um conjunto integrado de políticas destinadas a impulsionar o crescimento económico, que englobam a totalidade da agenda pública voltada para a competitividade dos territórios (Salvador, 2006). O PE urbano ou local pode definir-se como uma forma sistemática de influenciar a mudança e de construir o melhor futuro possível para uma cidade ou território. É, de forma específica, um processo criativo que se baseia numa filosofia de actuação integrada e de longo prazo, estabelecendo um sistema contínuo de tomada de decisão, identificando orientações e formas de acção específicas, formulando indicadores de acompanhamento e envolvendo os agentes sociais e económicos ao longo de todo o processo (Prospectiva: o que pode acontecer?; Cenários: o que posso fazer?; Visão: o que vou fazer?; Estratégia: como é que o vou fazer?). A estratégia implica assim: escolha, hierarquização e decisão, ou seja, a necessidade da acção em função de uma visão prospectiva.

Baseia-se numa análise participativa da situação e da sua evolução previsível e na definição de uma estratégia de utilização de recursos (escassos) nos domínios críticos. É um processo de equacionamento dos futuros desejáveis e possíveis para uma entidade territorial e de consenso das decisões e medidas concretas, prioritárias, que devem ser tomadas desde o presente para que essa entidade seja melhor amanhã (Güell, 1997). O PE constitui uma oportunidade única para: superar as limitações e as contradições que se colocam aos territórios a curto prazo; criar esperança no espírito dos cidadãos e a todos os níveis de actuação pública; promover uma indispensável tomada de consciência sobre a necessidade imperiosa de adoptar propostas que sejam, eventualmente, um rompimento com o passado; modificar hábitos e comportamentos recorrentes; e encarar as transformações que forem necessárias enfrentar (Güell, 1997). É assim um processo flexível destinado a dotar o território de um rumo consistente que lhe proporcione notoriedade e singularidade e, sobretudo, o comprometimento dos principais actores urbanos (Esteves, 1999). Este tem como principais características: a construção de uma visão futura conjunta para o território; um carácter prospectivo; uma atitude pró-activa (e não reactiva) na abordagem dos problemas e das questões que se vão colocando; a participação da sociedade como alicerce para a cooperação e responsabilização na

construção de um futuro comum; os benefícios relacionados com a dualidade técnico-política, a troca de conhecimento entre estas duas esferas; a valorização dos meios e dos recursos para a implementação da estratégia definida; e a avaliação e monitorização permanentes dos resultados obtidos na implementação.

A identificação de uma estratégia consistente afirma-se como importantíssimo para as cidades, pois confere-lhe maior protagonismo, potenciando o seu desenvolvimento económico e social numa perspectiva integrada (económica, social, cultural, ambiental e territorial) e não apenas física. A existência de uma estratégia de desenvolvimento, traduzida no plano estratégico, é fulcral para que se definam quais os problemas e as prioridades de actuação num determinado território, possibilitando assim o seu crescimento e desenvolvimento. Quanto ao marketing territorial (outro instrumento de gestão do território), Borja e Forn (1996) chegam a afirmar que “Vender a cidade se converteu numa das funções básicas dos governos locais e num dos principais campos de negociação público-privada”, trata-se pois de um conjunto integrado de políticas destinadas a impulsionar o crescimento económico, que englobam a totalidade da agenda pública voltada para a competitividade do território (Salvador, 2006).

É possível concluir que as autarquias devem ser hoje encaradas como agentes dinamizadores e impulsionadores do desenvolvimento do território que contemplam, nas suas diversas áreas, ao invés de se afirmarem apenas como meros prestadores de serviços.

II. CARACTERIZAÇÃO DO CONCELHO DE ELVAS

2.1 Enquadramento do concelho de Elvas a nível peninsular, nacional e regional

2.1.1 Enquadramento Geográfico

O concelho de Elvas (figura n.º1) localiza-se no Sul do distrito de Portalegre, na região do Alentejo (NUT II) e na sub-região do Alto Alentejo (NUT III), apresentando 631,768 km² de área. É composto por 7 freguesias (figura n.º2), sendo elas: Ajuda, Assunção, Salvador e Stº Ildefonso; Alcáçova, Caia e S. Pedro; S. Brás e S. Lourenço; Terrugem e Vila Boim; Barbacena e Vila Fernando; S. Vicente e Ventosa; e Santa Eulália.

O concelho é limitado a Norte pelo concelho de Arronches, a Nordeste por Campo Maior, a Sudeste pelos municípios espanhóis de Olivença e Badajoz, a Sul pelo Alandroal

e por Vila Viçosa e a Oeste por Borba e por Monforte. Elvas fica situada a 38° e 53' de latitude e 5° 8' de longitude. O concelho de Elvas alberga também o maior conjunto de fortificações abaluartadas do mundo, as muralhas de Elvas, as quais em conjunto com o Centro Histórico da cidade são Património Mundial da Humanidade, título atribuído pela UNESCO, a 30 de Junho de 2012. Um local denominado de Património Mundial pela UNESCO tem uma importância mundial em termos de preservação dos patrimónios históricos e naturais. Este conjunto histórico-cultural classificado designa-se por “Cidade Fronteiriça e da Guarnição de Elvas e as suas Fortificações” e compreende: as Muralhas de Elvas; o Aqueduto da Amoreira; o Forte de Nossa Senhora da Graça; o Forte de Santa Luzia; o Fortim de São Mamede; o Fortim de São Pedro; o Fortim de São Domingos; e o Centro Histórico de Elvas.

2.1.2 Enquadramento Histórico

Às portas de Espanha, distanciando-se apenas a 8 km, em linha recta, da cidade de Badajoz, Elvas foi a mais importante praça-forte da fronteira portuguesa e a cidade mais fortificada da Europa, tendo sido cognominada “Rainha da Fronteira” (Gama, 1986). A 14 de Janeiro de 1659, hoje feriado municipal, deu-se a Batalha das Linhas de Elvas (figura n.º3), um dos eventos bélicos mais marcantes da história do concelho. Embora o exército espanhol de D. Luís de Haro tenha cercado a cidade, a vitória sorriu aos portugueses, erguendo-se no local o Padrão da Batalha das Linhas de Elvas (figura n.º4).

2.1.3 Características Geomorfológicas

Tanto o concelho como a cidade de Elvas apresentam características topográficas e geológicas idênticas às do resto da região (Franco, 1991), caracterizando-se o seu relevo por um ondulado suave, onde a peneplanície tem a sua forma mais perfeita, e situando-se as cotas topográficas da área urbana entre os 250 e os 350 metros de altitude. Quanto à geologia, predominam os solos delgados com boa capacidade para o uso agrícola. Podem encontrar-se granito alcalino e calcários cristalinos, de fraco interesse económico, além de uma pequeníssima zona de terrenos de aluvião de 5 a 10 metros de profundidade.

O grande Filão do Alentejo (falha tectónica que conta com várias formações geológicas como xistos argilosos, vários tipos de calcários e rochas vulcânicas) atravessa a Nordeste para Sudeste a área urbana. Pode concluir-se que dentro da área urbana haverá que evitar construir sobre a fractura que constitui o grande Filão do Alentejo e nos terrenos de aluvião. Em qualquer das outras zonas as rochas são duras e portanto

adequadas à construção. São escassos os recursos minerais. Apenas algumas mineralizações de ferro podem ter interesse para a indústria siderúrgica, mas são jazigos sem grandes reservas como os do Ponto Xico e da Quinta de Stº António.

2.1.4. Altimetria

Elvas apresenta uma altimetria pouco acentuada, o que está de acordo com a estrutura alentejana, variando as altitudes entre os 150 e os 495 metros. O ponto mais elevado do concelho (404 metros) situa-se no lado Norte da cidade, no Monte de Nossa Senhora da Graça, onde se situa o Forte da Graça (figura n.º5).

2.1.5 Hidrografia

Elvas tem várias linhas de água, algumas das quais de certa relevância para a vida económica das suas terras. Situa-se na bacia hidrográfica do rio Guadiana. Esta bacia é constituída pela rede formada por este rio e pelo rio Caia a Sudeste (figura n.º6), que permitiu um aproveitamento hidroagrícola importante para a região. A Norte, Sul, Oriente e Ocidente existem ribeiras, algumas das quais desaguam no rio Guadiana. Os principais cursos de água que atravessam o concelho são, na sua maior ou menor importância afluentes do rio Guadiana. Citam-se no Norte a ribeira do Caia, onde afluem pequenos cursos de água, como as ribeiras da Tapada, da Murteira, do Torrão, da CarLina, de Dechaves, das Longas; a Nordeste, a ribeira do Carola e do Caia; a Nascente e Sul, a ribeira da Lã, do Canção do Pombal, da Várzea, de Mures e da Asseca.

Apenas os rios Guadiana e Caia têm regime permanente, tendo este último sido regularizado com a construção da barragem. O regime destas ribeiras é muito irregular e está intimamente ligado à maior ou menor queda pluviométrica. As suas cheias, como é próprio das regiões com um clima de feição mediterrânea, são frequentes no Outono e no Inverno e o período de estiagem faz-se sentir vivamente. Muitos dos pequenos cursos de água secam durante o Verão, daí a escassez de água na estação estival.

Não existem fontes de água mineromedicinais, no entanto, existem vários poços e nascentes cuja infiltração, nos planaltos de rocha cristalina, se faz ao longo das fracturas. O território é servido por duas albufeiras de águas para abastecimento público e uso agrícola, a albufeira do Caia e a albufeira do Alqueva.

2.1.6 Temperatura, Precipitação e Humidade do Ar

O concelho de Elvas está situado na zona mais interior do Continente,

aproximadamente a 200 km da costa, assim o seu clima beneficia pouco da influência do Oceano Atlântico. O grau de continentalidade é portanto um factor dominante, incidindo não só sob o regime pluviométrico, como também sob a variação térmica.

De acordo com os dados do Instituto Português do Mar e da Atmosfera (2013) Elvas insere-se numa região de clima temperado continental, com características mediterrâneas, sem quedas regulares de neve, com um Verão quente e chuvas abundantes no Inverno. É possível afirmar que o concelho de Elvas é caracterizado por um clima onde se distinguem dois períodos: de Outubro a Abril, caracterizado por quedas pluviométricas elevadas (obviamente não tão elevadas como em certas regiões do país, de altitude superior ou mais próximas da influência oceânica) em conjunto com valores mais altos da humidade relativa e baixas temperaturas; e de Maio a Setembro, com mais baixos valores das quedas pluviométricas e da humidade relativa, simultaneamente com valores elevados de insolação e de temperatura.

2.1.7 Regime dos Ventos

Em Elvas predominam os ventos que sopram de Oeste, Norte e Sudoeste. Os ventos do Norte, muito frios e secos, sopram normalmente no Inverno e Outono; os que ocorrem no Verão são mais quentes. O suão, vindo do Este, é um vento quente que causa grandes prejuízos à lavoura na Primavera e no Verão, pela excessiva transpiração que provoca nas plantas, com a consequente seca em curto prazo.

2.1.8 Vegetação

Apesar do espaço urbano e agrícola ter ocupado já a maior parte das áreas de vegetação natural da região, podemos ainda salientar algumas manchas de vegetação espontânea, cujas características estão intimamente ligadas às condições climáticas e geológicas (Franco, 1991). Assim, no que concerne à vegetação arbustiva, ela constitui uma associação vegetal denominada “Maquis” que, em casos de degradação ou pobreza do solo, pode degenerar em “Garrigue” (Franco, 1991). Trata-se de associações de altos arbustos e de folhas perenes onde, na estação das chuvas, o solo se cobre de plantas de bolbos e tubérculos e também de gramíneas (Franco, 1991). Sem ter a pretensão de fazer uma enumeração de espécies, pode-se, no entanto, salientar a presença do alecrim, do carrasqueiro, da urze branca, do lentisco, da adelfeira, da gilbardeira, do loendro, da esteva e do estevão e existem além destas cistáceas de flores brancas, outras de flores roxas ou rosadas, como a roselha grande, a calcífila e a roselha comum (Franco, 1991).

As espécies arbóreas são essencialmente o sobreiro e a azinheira (Franco, 1991). A conservação destas espécies é de primordial importância, dado o papel relevante que o montado de sobro desempenha na protecção do solo e na conservação da fauna e flora espontâneas. Ela é um dos ecossistemas que mais interessa preservar para, através de sistemas de utilização em uso múltiplo, permitir a exploração sustentável, mas economicamente rentável e relevante de extensas áreas potenciais e preferencialmente vocacionadas para esta espécie florestal, como é o caso de Elvas.

2.1.9 Estrutura Urbana

O crescimento da cidade de Elvas tem-se produzido, nas últimas décadas, na zona extramuros, assistindo-se ao desenvolvimento de novas periferias, bairros periféricos e zonas limítrofes da cidade, designadamente: os bairros de St.^a Luzia, Piedade, Revoltinho, St.^o Onofre, S. Pedro, Boa-Fé, Fonte Nova, Raposeira, Quinta dos Arcos, Bairro Europa, Villas Aqueduto, Quinta da Carvalha, Quinta de Santa Rita, entre outros de menor expressão. É possível distinguir quatro espaços distintos presentes na cidade de Elvas (sendo também possível afirmar que as freguesias rurais apresentam no geral uma composição bastante semelhante entre si): Centro Histórico; Áreas urbanas consolidadas; Periferias urbanas; e Áreas de expansão.

O Centro Histórico (figura n.º7), ampla área urbana consolidada, conta com a presença de: comércio e serviços; equipamentos públicos; património classificado; e habitação. Existe assim uma elevada presença de valores patrimoniais e de alguns equipamentos culturais relevantes e de um modo geral a área urbana encontra-se bem conservada, porém existem alguns edifícios de comércio/habitação que se encontram bastante degradados e/ou devolutos, existindo também uma escassez de espaços públicos nesta zona da cidade e um sub-aproveitamento de áreas como a Praça da República.

Nas áreas urbanas consolidadas, que incluem o Hospital de St^a Luzia (figura n.º8), a Pousada de Portugal e o Parque da Feira (da Piedade), verifica-se a presença de comércio e serviços, equipamentos públicos e habitação. Estas áreas apresentam uma densidade urbana equilibrada, existem equipamentos de relevância, porém tal como no Centro Histórico, existem algumas carências no que respeita à existência de espaços públicos.

Relativamente às periferias urbanas, que incluem a freguesia de São Brás e São Lourenço, Belhó/Raposeira, Boa-Fé, Revoltinho, Antiga Estação CP e Estação de

Camionagem, pode-se verificar a existência de uma Zona Industrial, de equipamentos públicos de grande dimensão, como o Estádio de Atletismo e o Coliseu Comendador José Rondão Almeida (figura n.º9), de habitação e de comércio e serviços. Há uma forte densidade de construção, porém a qualidade urbanística é bastante variável.

Nas áreas de expansão há a presença de habitação e de equipamentos de grande dimensão, como a Unidade de Cuidados Continuados da Cruz Vermelha e a Central de Camionagem. Existe uma forte densidade de construção, tal como nas periferias urbanas, há a presença de uma grande diversidade de tipologias de construção, porém a qualidade urbanística/construtiva é no geral algo fraca.

A oferta habitacional no Centro Histórico é reduzida, e pouco atractiva, existindo dificuldades de reorganização do espaço e baixas condições de habitabilidade, se comparada com a oferta dos novos modelos habitacionais na zona extramuros, sendo que a maior parte dos novos equipamentos sociais (ensino, saúde, lazer) se localiza também na proximidade dos novos bairros periféricos. Estas novas periferias tem-se vindo a afirmar tanto em termos de oferta habitacional como de serviços, apresentando-se já como áreas consolidadas, tal como o Centro Histórico (anterior ponto de referência da cidade e do concelho em termos de comércio e serviços), que tem vindo a perder a sua função comercial e habitacional.

2.1.10 Sistema de Acessibilidades

A cidade constitui-se como um elemento fortemente polarizador da dinâmica do concelho, quer em termos demográficos, quer em termos económicos, e como um ponto de convergência e de dinâmica dos concelhos vizinhos. A sua polarização relativa à dinâmica do concelho e também da região tem como uma das grandes bases as suas excelentes acessibilidades: Portalegre (60 km), Évora (90 km), Setúbal (175 km), Lisboa (215 km), Coimbra (250 km), Porto (360 km), Badajoz (10 km), Mérida (80 km), Cáceres (100 km), Sevilha (210 km), Madrid (415 km) e Barcelona (1050 km). Por isto, considera-se o concelho de Elvas como um importante núcleo urbano da sub-região do Alto Alentejo e da região do Alentejo.

O sistema de acessibilidades apresenta uma estrutura radial centrada na sua sede, a cidade de Elvas que, enquanto ponto de passagem das estradas nacionais, constitui o polo mais significativo da rede urbana, destacando-se dos restantes aglomerados populacionais. Este facto, aliado à proximidade com a fronteira do Caia, traduz a

importância que a rede rodoviária assume enquanto factor estruturante do desenvolvimento e fixação de actividades. Assim, o concelho de Elvas encontra-se bastante bem servido, em termos de acessibilidades rodoviárias, sendo de destacar: no âmbito da rede rodoviária fundamental, a A6 (Lisboa – Évora – Elvas – Espanha), que permite a ligação directa à rede nacional fundamental e complementar; e no âmbito da rede rodoviária complementar, irradiam directamente da cidade de Elvas a EN4, a EN372, a EN373 e a EN246.

No caso das acessibilidades ferroviárias, o caso muda de figura, pois estas continuam a evidenciar uma debilidade estrutural, visto não ligarem de forma satisfatória os principais centros urbanos da região. Projecta-se, em termos futuros, que a rede de alta velocidade (TGV) irá dar um importante impulso ao transporte de passageiros. Também a construção da ligação ferroviária do porto de Sines à fronteira espanhola se afigura como outro projecto estruturante para o desenvolvimento regional, proporcionando maior competitividade às actividades económicas instaladas em Sines e alargando a área de influência desta “porta atlântica” ao *hinterland* ibérico, para além de se constituir como um modo de transporte menos poluente que o rodoviário.

2.2 Indicadores Demográficos e Sociais

A demografia surge como um domínio indispensável quando se pretende efectuar uma análise do desenvolvimento de um determinado local, região ou país. Há que identificar as dinâmicas demográficas recentes e daí extrair variadas conclusões, positivas ou negativas, consoante os valores em causa.

A estrutura etária, ou seja, a composição da população por idades, é muito importante para se compreender e estudar a população de um território, neste caso específico o concelho de Elvas. Por exemplo, pode-se saber se a população tende a aumentar ou a diminuir, a partir da sua tendência para o envelhecimento ou para o rejuvenescimento. Não é difícil fazer uma análise relativa à demografia do concelho de Elvas, localizado no interior de Portugal, pressupondo-se que este apresente uma população maioritariamente envelhecida. Mesmo assim, devem ser analisados os dados correspondentes ao concelho para se poder extrair conclusões mais pertinentes do que aquelas oferecidas pela sua localização geográfica.

Quadro n.º1 – População residente na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, em 2001, por sexo e por grupo etário

2001							
	Total			Grupos etários			
	HM	H	M	0-14	15-24	25-64	+65
Alto Alentejo	127 026	61 462	65 564	16 852	15 585	61 594	32 995
Elvas	23 361	11 398	11 963	3 754	3 147	11 533	4 927

Fonte: INE – Censos 2011

Quadro n.º2 – População residente na sub-região do Alto Alentejo, no concelho de Elvas e nas suas freguesias, em 2011, por sexo e por grupo etário

2011							
	Total			Grupos etários			
	HM	H	M	0-14	15-24	25-64	+65
Alto Alentejo	118 410	56 796	61 614	15 007	11 456	59 615	32 332
Elvas	23 078	11 092	11 986	3 571	2 622	11 782	5 103
Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	9 688	4 573	5 155				
Alcáçova, Caia e S. Pedro	6 253	3 050	3 203				
São Brás e São Lourenço	1 684	827	857				
Terrugem e Vila Boim	2 475	1 196	1 279				
São Vicente e Ventosa	801	398	403				
Barbacena e Vila Fernando	979	462	517				
Santa Eulália	1 198	586	612				

Fonte: INE – Censos 2011

É possível verificar que a freguesia de Elvas mais populosa é a de Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso, com 9 688 habitantes, sendo esta a que alberga as zonas com maior população da cidade de Elvas (Bairros de Santa Luzia, de Santo Onofre, do Revoltinho, Cidade Jardim, da Piedade e Europa). Por outro lado, a freguesia menos populosa é a de S. Vicente e Ventosa, com 801 habitantes, apesar de ser a segunda maior freguesia do país, com 101,68 km² de área.

Quadro n.º3 – Variação da população residente na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, entre 2001 e 2011, por grupo etário

População residente – Variação entre 2001 e 2011 (%)					
	Variação Total	Grupos etários			
		0-14	15-24	25-64	+65
Alto Alentejo	-6,78	-10,95	-26,49	-3,21	-2,01
Elvas	-1,21	-4,87	-16,68	2,16	3,57

Fonte: INE – Censos 2011

Pode-se observar que ambos os territórios perderam população, de 2001 para 2011, sendo que o Alto Alentejo perdeu 6,78% e Elvas apenas 1,21%. Este “apenas” foi utilizado no sentido não de se enaltecer este grande feito do concelho (ter perdido pouca população num espaço de 10 anos), porque não o é, mas sim para se afirmar que a perda de população poderia ter sido pior, apesar de mesmo assim ser algo a ter em conta. Em consequência, a percentagem do concelho na população total da região aumentou de 18,39%, em 2001, para 19,49%, em 2011. O concelho registou um decréscimo de população de cerca de 11%, entre 1991 e 2014 (Anexo 1).

O Alto Alentejo também verificou uma perda de população em todos os escalões etários (0-14; 15-24; 25-64; +65), enquanto o concelho de Elvas apenas regista um decréscimo nos dois primeiros escalões etários (0-14; 15-24). Esta situação é preocupante, pois nestes 10 anos (2001-2011) verificou-se um decréscimo da população jovem, contrastada com o aumento da população envelhecida. Prevê-se, com base na estratégia de crescimento e de desenvolvimento que este Trabalho de Projecto apresenta, que no próximo Recenseamento Geral da População (2021), se verifique a inversão desta

tendência de perda (Anexo 1) e envelhecimento da população. Caso isto não aconteça, parece-me já muito tarde para se fazer alguma coisa no sentido de se impedir que Elvas se torne, num futuro não tão distante, numa “cidade fantasma”.

Quadros n.º4 e 5 – Taxa bruta de natalidade e taxa bruta de mortalidade em Portugal, na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas (‰)

	Anos								
	1981	1995	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Portugal	15,5	10,7	10,9	9,4	9,6	9,2	8,5	7,9	7,9
Alto Alentejo	12,2	8,1	8,1	7,2	7,6	7,5	7,0	6,9	6,3
Elvas	13,9	10,2	10,7	9,5	10,2	10,2	7,7	7,4	6,6

Fontes de Dados: *INE – Estatísticas de Nados-Vivos*

INE – X e XII Recenseamentos Gerais da População (1960-1981) / Estimativas Anuais da População Residente (a partir de 1982)

Fonte: *PORDATA*

	Anos								
	1981	1995	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Portugal	9,7	10,6	10,1	9,9	10,0	9,7	10,2	10,2	10,1
Alto Alentejo	12,7	16,1	15,8	15,7	16,2	16,1	16,6	16,3	16,3
Elvas	10,4	12,7	12,9	12,6	11,9	12,2	13,4	14,1	13,0

Fontes de Dados: *INE – Estatísticas de Óbitos*

INE – X e XII Recenseamentos Gerais da População (1960-1981) / Estimativas Anuais da População Residente (a partir de 1982)

Fonte: *PORDATA*

A sub-região do Alto Alentejo e o concelho de Elvas seguem a mesma tendência, ou seja, apresentam um decréscimo da taxa bruta de natalidade, ao longo dos anos. Porém, Elvas, no que respeita especificamente à taxa bruta de mortalidade, apresenta um aumento, algo que aliado ao decréscimo da taxa bruta de natalidade comprova a perda de

população que se tem verificado.

Quadro n.º6 – Saldo migratório na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas

	Anos					
	2001	2009	2010	2011	2012	2013
Alto Alentejo	405	74	-44	-505	-594	-490
Elvas	111	37	13	-173	-194	-172

Fontes de Dados: INE – Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: PORDATA

Outro dos indicadores que permite analisar a variação da população tanto na sub-região do Alto Alentejo como no concelho de Elvas é o saldo migratório. O concelho de Elvas, a partir de 2011, começou a apresentar um saldo migratório negativo, que traduz a procura de emprego, de novas oportunidades e de melhores condições de vida, nomeadamente em concelhos mais desenvolvidos (litoral e próximos de Lisboa). Este fenómeno poderia até ser designado como “êxodo rural”, já que os concelhos do interior português oferecem cada vez menos condições aos jovens e a quem neles se quer estabelecer permanentemente. Em simultâneo com as taxas brutas de natalidade e de mortalidade, o saldo migratório do concelho não se apresenta como um bom presságio, voltando-se a frisar que mantendo-se esta tendência, o concelho apresentará cada vez menos expressão a nível regional, o que contribuirá indubitavelmente para a sua “morte”.

Quadros n.º7, 8 e 9 – População residente segundo o nível de escolaridade atingido na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por sexo, em 2011

	Nenhum nível de escolaridade			Ensino pré-escolar			1º ciclo		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	15 816	6 254	9 562	2 553	1 283	1 270	38 764	18 307	20 457
Elvas	2 799	1 154	1 645	570	282	288	6 598	3 099	3 499

Fonte: INE – Censos 2011

	2º ciclo			3º ciclo			Ensino secundário		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	11 565	6 423	5 142	17 533	9 687	7 846	18 193	9 033	9 160
Elvas	2 443	1 328	1 115	3 707	1 999	1 708	4 192	2 064	2 128

Fonte: INE – Censos 2011

	Ensino pós-secundário			Ensino superior			Analfabetos com 10 ou mais anos		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	742	396	346	13 244	5 413	7 831	11 938	4 278	7 660
Elvas	185	102	83	2 584	1 064	1 520	1 711	597	1 114

Fonte: INE – Censos 2011

É possível verificar que 12,1% da população residente no concelho de Elvas não tem nenhum nível de escolaridade, que apenas 11,18% da população residente no Alto Alentejo têm um diploma do ensino superior e que no concelho de Elvas este valor é de 11,20%. Ora, esta é uma situação preocupante, pois traduz falta de mão-de-obra qualificada, tanto na sub-região como no concelho.

Quadro n.º10 – Taxa de analfabetismo (%) na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, em 2011

	Taxa de analfabetismo (%)
Alto Alentejo	10,96
Elvas	8,24

Fonte: INE – Censos 2011

Pode-se observar que a percentagem de população no total do concelho de Elvas que não tem nenhum nível de escolaridade é de 12,13%, mais uma vez um número deveras alarmante. Porém, esta análise para ser mais completa deve contemplar a taxa de analfabetismo, que é de 8,24%, mais baixa do que a apresentada no Alto Alentejo, que é de 10,96% (a média nacional está nos 5,23%). Mais uma vez, apenas podemos entrar em

comparações e afirmar que Elvas está melhor que a região no seu todo, porém isto não faz com que os seus valores não sejam motivo de reflexão e especial atenção.

Quadros n.º11 e 12 – População economicamente activa na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por sector e por sexo, em 2011

População economicamente activa						
	Total			Taxa de actividade (%)		
	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	50 474	26 458	24 016	42,63	46,58	38,98
Elvas	10 180	5 293	4 887	44,11	47,72	40,77

Fonte: INE – Censos 2011

População economicamente activa								
	Empregada							
	Total						Terciário	
	HM	H	M	Primário	Secundário	Total	De natureza social	Relacionados com a actividade económica
Alto Alentejo	42 554	22 543	20 011	3 809	7 883	30 862	16 863	13 999
Elvas	8 303	4 370	3 933	680	1 193	6 430	3 086	3 344

Fonte: INE – Censos 2011

Há um maior número de população empregada no sector terciário, a seguir vem o sector secundário e só depois o sector primário, algo perfeitamente natural numa sociedade moderna, em que o sector terciário tem tendência a adquirir cada vez mais importância no que toca à oferta de postos de trabalho, uma vez que os sectores

secundário e primário são cada vez mais influenciados pelas novas tecnologias, dependendo cada vez menos da mão-de-obra. A única diferença a realçar é a de que existe um maior crescimento no terciário, no concelho de Elvas, do que no Alto Alentejo, em termos percentuais.

Quadro n.º13 – População desempregada na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por procura de emprego e por sexo, em 2011

	População desempregada								
	Total			Procura do 1º emprego			Procura de novo emprego		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	7 920	3 915	4 005	1 564	696	868	6 356	3 219	3 137
Elvas	1 877	923	954	446	184	262	1 431	739	692

Fonte: INE – Censos 2011

Quadro n.º14 – Taxa de desemprego (%) na sub-região do Alto Alentejo e no concelho de Elvas, por sexo, em 2001 e em 2011

	Taxa de desemprego (%)					
	2001			2011		
	HM	H	M	HM	H	M
Alto Alentejo	8,1	4,8	12,2	15,69	14,80	16,68
Elvas	8	5,2	11,5	18,44	17,44	19,52

Fonte: INE – Censos 2001 e Censos 2011

Relativamente ao desemprego, verifica-se uma tendência contrária àquela que se esperaria, sendo que Elvas apresenta uma taxa de desemprego superior à da sub-região do Alto Alentejo (18,44% para 15,69%). Este facto apresenta-se como algo pouco natural, pois analisando-se todos os outros indicadores, o concelho de Elvas apresentava-se sempre “melhor” que a sub-região do Alto Alentejo e seria de pressupor que o indicador do desemprego não fosse a excepção à regra, mas é. Verifica-se um aumento exponencial relativo à percentagem de desemprego tanto do concelho de Elvas como da sub-região do Alto Alentejo, de 2001 para 2011, algo que se afigura como preocupante para o

crescimento e o desenvolvimento sustentável desta zona do país. Este aumento está directamente relacionado com a crise económico-financeira que teve início em 2008.

2.3 Indicadores Económicos

No município de Elvas, a actividade empresarial tem como base o sector terciário, seguido do sector secundário e, por fim, (devido à evolução tecnológica e à desvalorização desta actividade por parte da sociedade) o sector primário. A economia do concelho de Elvas é então marcada, de forma predominante, por três sectores de actividade económica: a agricultura, o turismo e o comércio (Estratégia de Desenvolvimento para Elvas – EE 2015, 2007).

A agricultura era, até aos anos 60, o sector largamente dominante, assegurando emprego a dois terços da população activa residente no concelho de Elvas, quer em actividades anuais da cerealicultura, quer nas culturas permanentes, com destaque para a olivicultura. Porém, tem-se assistido a uma redução do número de explorações agrícolas, muito por culpa do corte dos subsídios vindos da União Europeia e também por culpa da crise económico-financeira que teve o seu início em 2008. Por outro lado, tem-se assistido a um aumento da Superfície Agrícola Útil e da dimensão média das explorações agrícolas, sendo que a conclusão que se pode retirar é a de que os pequenos agricultores têm perdido rendimentos e os grandes agricultores têm aumentado a sua posição. Os cereais e a olivicultura, que afirmaram Elvas como importante centro olivícola, continuam a ocupar o primeiro lugar das culturas do concelho. O facto que é aqui de reçar prende-se com a perda de importância da azeitona e da ameixa, produtos típicos do concelho, face à concorrência de outros produtores, como a Confibor, no caso da ameixa.

Relativamente ao turismo e ao comércio, verificamos outra tendência, que advém do facto de Elvas ser Património Mundial da Humanidade, o que dá um acréscimo inerente a estes dois sectores. A importância na economia do concelho, por parte destes dois sectores, advém também do facto de Elvas ser uma cidade fronteiriça e acessível à procura espanhola. A tradicional preponderância do comércio no centro histórico esbateu-se em favor do comércio nas novas zonas de acesso, com o aparecimento das grandes superfícies em áreas menos centrais. O comércio da zona central da cidade, maioritariamente pequenos estabelecimentos em nome individual, atravessa um período de modernização que importa seguir, não só pelo peso dominante desta actividade na economia local, mas também pelo facto de existirem inúmeras ameaças à sua

sobrevivência (por exemplo a concorrência nem sempre justa das grandes superfícies, tanto locais, como as de Badajoz).

Quadro n.º15 – Evolução anual do número de empresas não financeiras no concelho de Elvas

Anos	Total
2003	2 855
2004	2 763
2005	2 654
2006	1 994
2007	2 032
2008	2 006
2009	1 993
2010	2 447
2011	2 316
2012	2 172

Fonte: Anuários Estatísticos da Região do Alentejo (2004-2012)

Quadro n.º16 – Empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica, no concelho de Elvas

Sectores de actividade económica	Anos			
	2009	2010	2011	2012
Total	2 563	2 447	2 316	2 172
Pesca	2	2	3	3
Indústrias extractivas	4	3	2	3
Indústrias transformadoras	111	106	97	82

Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	0	0	0	0
Captação, tratamento e distribuição de água (...)	1	1	1	2
Construção	165	150	124	113
Comércio por grosso e a retalho (...)	582	547	521	478
Transporte e armazenagem	89	85	72	73
Alojamento, restauração e similares	287	261	262	245
Actividade de informação e comunicação	16	18	16	15
Actividades imobiliárias	36	37	36	34
Actividades de consultoria, técnicas e similares	228	220	218	196
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	185	178	147	155
Educação	133	121	100	88
Actividades de saúde humana e apoio social	141	150	153	146
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	54	52	43	40
Outras actividades de serviços	115	112	109	104

Fonte de Dados: INE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

É possível averiguar que o número de empresas não financeiras do concelho de Elvas sofreu um decréscimo 24%, entre 2003 e 2012.

O sector com maior número de empresas não financeiras é o de comércio por grosso e a retalho (22% do total), apesar de também apresentar a mesma tendência de perda de empresas, de cerca de 17%, entre 2009 e 2012. O único sector de actividade económica que contraria esta tendência é o das actividades de saúde humana e apoio social, que cresceu cerca de 5%, entre 2009 e 2012.

Quadro n.º17 – Empresas não financeiras: total e por escalão de pessoal ao serviço

Anos

	2009	2010	2011	2012
Total	2 563	2 447	2 316	2 172
<10	2 478	2 369	2 244	2 111
10-19	63	52	47	41
20-49	20	24	21	16
50-249	2	2	4	4
+250	0	0	0	0

Fonte de Dados: INE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Aliada à diminuição do número de empresas no concelho de Elvas, é também possível constatar que não existem empresas com mais de 250 trabalhadores e apenas existem 4 empresas com um número de trabalhadores compreendido entre os 50 e os 249, reforçando-se a ideia de que o tecido empresarial do concelho de Elvas é composto sobretudo por micro e pequenas empresas.

Quadro n.º18 – Pessoal ao serviço nas empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica, no concelho de Elvas

Sectores de actividade económica	Anos			
	2009	2010	2011	2012
Total	5 395	5 313	5 163	4 776
Pesca	3	3
Indústrias extractivas	9	16
Indústrias transformadoras	406	402	356	262
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	//	//	//	//
Captação, tratamento e distribuição de água (...)
Construção	628	524	489	394

Comércio por grosso e a retalho (...)	1 331	1 350	1 261	1 183
Transporte e armazenagem	251	227	207	234
Alojamento, restauração e similares	647	624	609	545
Actividade de informação e comunicação	...	28	26	...
Actividades imobiliárias	76	76	75	66
Actividades de consultoria, técnicas e similares	343	332	334	302
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	215	253	238	244
Educação	138	129	109	95
Actividades de saúde humana e apoio social	175	184	185	182
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	57	56	47	42
Outras actividades de serviços	138	141	131	134

... → valores confidenciais

// → valores não se aplicam

Fonte de Dados: INE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Também o pessoal ao serviço nas empresas não financeiras sofreu um decréscimo de cerca de 11,5%, entre 2009 e 2012, seguindo a tendência geral. O sector com maior número de pessoal ao serviço é o de comércio por grosso e a retalho, sendo também o sector que apresenta um maior número de empresas, empregando em 2012 1 183 pessoas (cerca de 25% do total). Os únicos sectores que registaram aumento de pessoal ao serviço (apesar de não ser constante) foram os de saúde humana e apoio social, devido ao aumento do seu número de empresas, e as actividades administrativas e dos serviços de apoio.

Quadro n.º19 – Valor Acrescentado Bruto (em milhares de euros) das empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica, no concelho de Elvas

Sectores de actividade económica	Anos			
	2009	2010	2011	2012

Total	59 120	60 741	50 522	44 671
Pesca	10	7
Indústrias extractivas	151	794
Indústrias transformadoras	5 123	5 054	3 872	3 185
Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	//	//	//	//
Captação, tratamento e distribuição de água (...)
Construção	6 501	7 885	6 620	4 907
Comércio por grosso e a retalho (...)	16 828	16 499	14 411	12 047
Transporte e armazenagem	5 765	5 029	3 726	3 221
Alojamento, restauração e similares	9 039	8 970	7 456	5 072
Actividade de informação e comunicação	...	327	343	...
Actividades imobiliárias	1 323	1 149	942	575
Actividades de consultoria, técnicas e similares	5 502	5 096	4 757	4 270
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	1 469	1 455	1 291	1 178
Educação	511	520	448	402
Actividades de saúde humana e apoio social	2 626	2 712	2 525	2 305
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	295	292	321	261
Outras actividades de serviços	823	810	834	773

... → valores confidenciais

// → valores não se aplicam

Fonte de Dados: INE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

O valor acrescentado bruto das empresas não financeiras do concelho de Elvas completa a análise dos valores anteriores, apresentando uma situação ainda mais grave e carente de uma intervenção estratégica, verificando-se um decréscimo de cerca de 25%,

entre 2009 e 2012. O sector com um VAB maior foi, em 2012, o de comércio por grosso e a retalho (27% do total), registando um decréscimo de 28%, entre 2009 e 2012. Verifica-se um enorme decréscimo do VAB do alojamento, restauração e similares e das actividades imobiliárias, entre 2009 e 2012, de 44% e 56%, respectivamente.

Quadro n.º20 – Reformados/aposentados e pensionistas da Caixa Geral de Aposentações, por ano, no concelho de Elvas

Anos	Reformados e aposentados	Pensionistas
2003	1 368	500
2009	1 433	560
2010	1 445	568
2011	1 449	559
2012	1 450	577
2013	1 452	571

Fonte de Dados: CGA/MF

Fonte: PORDATA

Como Elvas é cada vez mais um concelho envelhecido, torna-se necessário observar os dados correspondentes ao número de reformados, aposentados e pensionistas. Entre 2003 e 2013, o número de reformados e aposentados aumentou em 6% e o de pensionistas em 14%.

Quadro n.º21 – Pensionistas da Segurança Social e da CGA no total da população residente com 15 e mais anos (%), no concelho de Elvas

Anos	Total de pensionistas	Pensionistas da Segurança Social	Pensionistas da CGA
2009	44,2	34,1	10,1
2010	44,6	34,3	10,3
2011	45,1	34,8	10,3
2012	45,6	35,1	10,5

Fonte de Dados: *INE – Estimativas Anuais da População Residente; CGA/MF; ISS/MSSS*

Fonte: *PORDATA*

Entre 2009 e 2013, verifica-se um aumento do total de pensionistas em 1,8%, um aumento dos pensionistas da Segurança Social em 1,3% e um aumento dos pensionistas da CGA em 0,5%.

Neste sub-capítulo é visível a regressão da economia elvense, pela perda do número de empresas ano após ano, pela quebra no emprego e no Valor Acrescentado Bruto e pelo aumento de reformados/aposentados e pensionistas, face ao decréscimo de população jovem e activa.

2.4 Câmara Municipal de Elvas

2.4.1 Composição da Câmara Municipal de Elvas

Os destinos do concelho de Elvas, nos últimos 20 anos, estiveram sob a alçada do Presidente da Câmara Comendador José António Rondão Almeida (Partido Socialista). O Comendador Rondão Almeida tomou posse pela primeira vez em 1993 e conduziu os destinos da autarquia até 2013, sendo substituído pelo até então Vice-Presidente Nuno Mocinha, actual Presidente da Câmara Municipal de Elvas.

Nestas duas últimas décadas, a Câmara Municipal de Elvas realizou grandes investimentos, financiados por fundos comunitários, em infraestruturas básicas; reabilitaram-se edifícios no Centro Histórico; investiu-se em equipamentos desportivos; na educação; em equipamentos sociais; em equipamentos culturais; em equipamentos de lazer; em zonas verdes e espaços públicos; em acessibilidades e no estacionamento; e na economia e no desenvolvimento. Em suma, ocorreu uma mudança gradual na vida da cidade e do concelho, nas últimas duas décadas.

A autarquia elvense apostou fortemente numa política de betão, com o objectivo de reforçar a centralidade da cidade de Elvas enquanto sede do concelho, tornando-a mais atractiva a nível económico, industrial e comercial (Janeco e Alfaia, 2015). Só que houve uma excessiva preocupação com a vertente física, não tendo sido atenuados e/ou

resolvidos os problemas estruturais do concelho².

“Os vários governos afinaram sempre pelo mesmo diapasão: acabou a política do betão. Como se o betão fosse quase um atentado. O que houve foi uma série de investimentos de betão que não deviam ter sido feitos. Uma política nunca acaba, pode é discutir-se se é prioritária”. Álvaro Amaro, Presidente da Câmara Municipal da Guarda³

De um modo muito geral e tendo em conta a citação de Álvaro Amaro, muitos municípios portugueses “abusaram” das intervenções físicas como meio de solucionar os problemas destes territórios. A política do betão não é uma política totalmente desprovida de sentido, porém deve ser aplicada como suporte de outras políticas direccionadas para se combater verdadeiramente os problemas que afectam os municípios. No caso da política municipal do concelho de Elvas, esta deve ser redireccionada, para que o município seja efectivamente o motor económico do concelho, promovendo o desenvolvimento local ao mesmo tempo que combate os problemas socioeconómicos, porque observando os dados estatísticos nos capítulos anteriores, o cenário futuro do concelho não é animador, pelo que a sua própria sobrevivência está efectivamente em causa.

Actualmente, o Executivo Municipal da Câmara Municipal de Elvas é constituído por 7 elementos, com um mandato de quatro anos (2013-2017), com as seguintes competências:

Presidente da Câmara Municipal Nuno Miguel Fernandes Mocinha (PS):	Vice-presidente (substituto legal do Presidente) Manuel Joaquim Silva Valério (PS):
- Representação da Câmara;	- Divisão de Obras Municipais – obras por administração directa;
- Coordenação geral de todos os serviços municipais;	- Divisão de Administração, Urbanismo e Recursos Humanos (DAURH);
- Direcção e gestão geral dos recursos humanos afectos ao município;	- Execuções fiscais e contraordenações;
- Acompanhamento dos Planos de	

² Como problemas estruturais entendam-se: perda e envelhecimento da população, elevado índice de desemprego e falta de produção de riqueza

³ [www.ionline.pt http://www.ionline.pt/artigos/portugal/alvaro-amaro-se-queremos-emprego-no-interior-preciso-reduzir-irc-zero/pag/-1](http://www.ionline.pt/artigos/portugal/alvaro-amaro-se-queremos-emprego-no-interior-preciso-reduzir-irc-zero/pag/-1) 15 de Fevereiro de 2014

- | | |
|--|------------------------------------|
| Ordenamento do Território; | - Acompanhamento dos serviços |
| - Desenvolvimento económico e ligação | concessionados; |
| aos agentes empresariais; | - Mercados e Feiras; |
| - Ligação aos agentes associativos; | - Expo São Mateus; |
| - Gabinete de Informação (GINF); | - Gestão e actividades do Coliseu; |
| - Gabinete Jurídico (GJ); | - Desporto; |
| - Departamento de Obras e Serviços Urbanos (DOSU); | - Parques de estacionamento. |
| - Divisão Financeira e de | |
| Desenvolvimento (DFD); | |
| - Relações Externas; | |
| - Património Mundial; | |
| - Arquivo histórico municipal; | |
| - Biblioteca Municipal; | |
| - Museus; | |
| - Turismo; | |
| - Projectos na área do património histórico | |
| e cultural; | |
| - Serviços educativos dos museus, | |
| bibliotecas e arquivo histórico; | |
| - Área da saúde; | |
| - Conselho Municipal de Educação; | |
| - Coordenação com as Juntas de | |
| Freguesia. | |

Vereadora Vitória Júlia Damião Rita Branco (PS):	Vereador Tiago Joaquim Lopes Afonso (PS):
---	--

- | | |
|----------------|--|
| - Área social; | - Divisão de Obras Municipais e Serviços |
|----------------|--|

- | | |
|--|---|
| - Habitação social; | Urbanos (DOMSU); |
| - Juventude; | - Conservação e Manutenção; |
| - Socioeducativa; | - Saneamento básico / Higiene e Limpeza; |
| - Gestão dos auditórios municipais (Cine-Teatro e São Mateus) e Casa da Cultura; | - Protecção Civil; |
| - Educação; | - Ambiente e espaços verdes, assim como os equipamentos neles existentes; |
| - Animação sociocultural; | - Conselho Cinegético Municipal; |
| - Rede social; | - Comissão Municipal de Defesa da Floresta; |
| - Gestão do Centro de Negócios Transfronteiriço (CNT); | - Trânsito (incluindo a Comissão Municipal de Trânsito) e Estacionamento; |
| - Feiras Temáticas. | - Ligação às forças de segurança |

Vereadora Elsa da Purificação Ambrósio Grilo (PS):

- Sem pelouros.

Vereador Comendador José António Rondão Almeida (PS):

- Sem pelouros.

Vereador Tiago Patrício Monteiro Telo de Abreu (CDS-PP):

Sem pelouros.

Fonte: www.cm-elvas.pt

Não faz sentido que, existindo sete elementos no Executivo Municipal, apenas quatro deles se encontrem com pelouros atribuídos. As razões para esta situação prendem-se com a crise governamental que se instalou na Câmara Municipal de Elvas, em que o Presidente Nuno Mocinha acusou o Vereador Rondão Almeida de estar a agir como presidente, mesmo não o sendo, e de continuar a querer exercer o cargo que já exerceu durante vinte anos. Isto levou a que Nuno Mocinha retirasse os pelouros aos vereadores Rondão Almeida e Elsa Grilo (a sua posição sempre foi ao lado de Rondão), já Tiago Abreu por se tratar de um vereador da oposição (CDS-PP) nem sequer chegou a obter nenhum pelouro aquando da atribuição dos mesmos, após ter sido conhecido o resultado das eleições autárquicas de 2013. Ora se existem sete elementos no executivo, é para que

os pelouros possam ser distribuídos de forma mais ou menos uniforme, de acordo com as áreas de especialização dos seus elementos, não existindo uma sobrecarga de pelouros, que é o que se verifica actualmente. Os vereadores não conseguem estar focados nas tarefas atribuídas, pois têm demasiadas áreas a seu cargo, o que prejudica o bom funcionamento da Câmara.

Uma das soluções para esta situação passa pela atribuição de pelouros a todos os vereadores eleitos, uma vez que sendo eleitos pela população, têm legitimidade para decidir sobre os destinos da autarquia. O que acontece é que devido à deterioração das relações entre Nuno Mocinha e Rondão Almeida, esta atribuição de pelouros não pode ser feita neste mandato, pelo que se espera que em 2017 o Executivo Municipal eleito trabalhe em prol do concelho e não consoante a cor partidária ou os interesses e quezílias pessoais. Aquilo que se pretende é que todos os vereadores possam dar o seu contributo em prol do desenvolvimento do concelho, ao mesmo tempo que se reduzem os inúmeros pelouros a cargo de determinados vereadores, que acabam por não conseguir potenciar as suas funções, visto que se encontram sobrecarregados com competências que poderiam estar a cargo de outros vereadores.

2.4.2 Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços da Câmara Municipal de Elvas

Os serviços da autarquia (Anexo 2) compreendem uma unidade orgânica nuclear, três unidades orgânicas flexíveis e uma equipa multidisciplinar. A estrutura nuclear do serviço é composta pelo Departamento de Obras e Serviços Urbanos (DOSU). A estrutura flexível é composta por três unidades orgânicas flexíveis, nomeadamente a Divisão de Administração, Urbanismo e Recursos Humanos (DAURH), a Divisão Financeira e de Desenvolvimento (DFD) e a Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos (DOMSU), sendo estas dirigidas por um chefe de divisão municipal. A Equipa Multidisciplinar de Certificação da Qualidade dos Recursos Humanos do Município tem como missão gerir as relações de trabalho e os processos de recrutamento e selecção dos trabalhadores do Município, criando as condições e os instrumentos necessários à segurança, saúde ocupacional e valorização pessoal e profissional dos seus activos, bem como assegurar a implementação e a certificação do sistema de gestão de qualidade.

O Departamento de Obras e Serviços Urbanos (DOSU) reporta-se directamente ao Executivo Municipal ou ao eleito que este designar e tem as seguintes atribuições:

- a) Planear, programar e gerir obras de construção, recuperação ou demolição de construções, de infraestruturas, de remoção de terras e de arranjo de espaços exteriores, da responsabilidade da autarquia;
- b) Assegurar o acompanhamento e controlo de obras adjudicadas a terceiros;
- c) Assegurar o acompanhamento de trabalhos de reposição de pavimentos ou outras infraestruturas municipais afectadas por obras executadas por concessionários de serviços públicos;
- d) Apoiar obras de iniciativa das juntas de freguesia;
- e) Cooperar com outras entidades e instituições com incidência no concelho, designadamente nos domínios da construção, obras públicas e qualidade do ambiente;
- f) Cooperar com a DAURH e outros serviços na elaboração e revisão do Plano Director Municipal;
- g) Cooperar na organização de programas de participação comunitária, nomeadamente no âmbito do Plano de Desenvolvimento Regional;
- h) Assegurar a prestação de serviços urbanos de qualidade, no âmbito das suas atribuições.

O DOSU engloba as subunidades orgânicas flexíveis Núcleo de Empreitadas e Concessões (SOFNEC), Núcleo de Projectos (SOFNP), Núcleo de Análise de Projectos (SOFNAP) e a Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos (DOMSU), incluindo as respectivas subunidades orgânicas.

A Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos (DOMSU) reporta directamente à chefia do DOSU e tem as seguintes atribuições:

- a) Efectuar a construção, demolição ou grande reparação de edifícios e instalações de responsabilidade da autarquia;
- b) Efectuar a construção ou grande reparação de arruamentos;
- c) Efectuar a construção ou grande reparação de obras de sistemas de abastecimentos de água e de sistemas de drenagem de efluentes em zonas ou obras não abrangidas pela concessão dos serviços;
- d) Efectuar obras de urbanismo;

- e) Proceder a obras de remoção de terras e de construção ou reparação de grandes arranjos de espaços exteriores;
- f) Instalar redes de distribuição de energia eléctrica;
- g) Gerir o parque de máquinas e viaturas da autarquia;
- h) Cooperar no acompanhamento e fiscalização de obras adjudicadas a terceiros;
- i) Gerir o abastecimento de água em zonas não abrangidas por concessão do serviço;
- j) Gerir o funcionamento dos sistemas e redes de esgoto e drenagem de efluentes em zonas não abrangidas pela concessão dos serviços;
- k) Assegurar a recolha de resíduos sólidos urbanos;
- l) Desenvolver iniciativas e acções conducentes à melhoria das condições de circulação e estacionamento de veículos;
- m) Assegurar conservação e pequena reparação dos espaços verdes públicos, do equipamento e mobiliário urbano e das instalações municipais que não estiverem a cargo de outros serviços;
- n) Assegurar a manutenção e reparação dos equipamentos electromecânicos, sistemas e redes eléctricos a cargo da autarquia;
- o) Proceder a estudos e à elaboração de estatísticas e indicadores de apoio à tomada de decisão, no âmbito das suas atribuições;
- p) Elaborar estudos e pequenos projectos no âmbito das suas atribuições;
- q) Proceder ao controlo de qualidade da água para abastecimento público em zonas não abrangidas pela concessão do serviço;
- r) Coordenar a higiene, segurança e saúde no trabalho dos serviços municipais;
- s) Acompanhar os resultados das análises de água de abastecimento público e águas residuais, efectuadas pela concessionária do serviço;
- t) Proceder à fiscalização do cumprimento por parte dos vendedores e feirantes das condições higiénico-sanitárias do mercado diário municipal.

A Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos (DOMSU) compreende as subunidades orgânicas flexíveis com o nível de secção, nomeadamente o Núcleo de

Controlo de Qualidade (SOFNCQ), o Núcleo de Veterinária (SOFNV), de Parque Auto (SOFAUTO), de Oficinas (SOFOFIC), de Obras (SOFOBR), de Manutenção Eléctrica e Mecânica (SOFMEM), de Saneamento Básico (SOFSAN), de Trânsito (SOFTRAN) e o de Jardins (SOFJARD).

A Divisão de Administração, Urbanismo e Recursos Humanos (DAURH) reporta directamente ao Executivo Municipal ou ao eleito que este designar e tem as seguintes atribuições:

- a) Assegurar o executivo em matéria de Recursos Humanos e relações laborais;
- b) Garantir as ligações institucionais e funcionais com a Assembleia Municipal, com as juntas de freguesia e com outras entidades ou órgãos consultivos, verificando o cumprimento dos protocolos firmados;
- c) Gerir os sistemas e os meios de comunicação e telecomunicação do Município;
- d) Autenticar todos os documentos e actos oficiais da Câmara;
- e) Providenciar a conservação, limpeza e segurança de todas as instalações, mobiliário e equipamento do Município, salvo as que tiverem sido expressamente confiadas a outros serviços;
- f) Coordenar e assegurar o licenciamento de recintos e licenças de representação dos espectáculos e divertimentos;
- g) Conceber, analisar e desenvolver o ordenamento do território e o planeamento urbanístico, elaborando propostas metodológicas, de regulamentação e projectos;
- h) Coordenar a elaboração e actualização do Plano Director Municipal;
- i) Propor e coordenar iniciativas urbanísticas do próprio município;
- j) Estimular o cumprimento ou a adesão, por parte de outras entidades e dos particulares, às normas estabelecidas pelo município nos domínios do ordenamento, do urbanismo e da construção;
- k) Promover a aquisição ou alienação de solo e outros imóveis do município;
- l) Gerir o parque habitacional e imobiliário do município;
- m) Promover medidas adequadas de estabilização do mercado imobiliário,

apoando e encorajando iniciativas de construção de habitação social;

- n) Promover, em colaboração com o GINF, acções de divulgação e sensibilização em matéria de ordenamento do território e urbanismo;
- o) Acompanhar, orientar, dinamizar e disciplinar todas as iniciativas não municipais no domínio do ordenamento do território e da construção;
- p) Coordenar as comissões consultivas do município, no domínio das suas atribuições;
- q) Gerir e apreciar os processos e procedimentos de obras particulares.

A DAURH compreende as subunidades orgânicas flexíveis, com o nível de secção, Administrativa e Atendimento (SOFAA), de Gestão e Formação de Recursos Humanos (SOFGRH), a Administrativa de Obras Particulares (SOFAOP), de Fiscalização Municipal (SOFFM), do Centro Histórico (SOFCH) e de Contraordenações (SOFCO).

A Divisão Financeira e de Desenvolvimento (DFD) reporta-se directamente ao Executivo Municipal ou ao eleito que este designar e tem as seguintes atribuições:

- a) Gerir os recursos financeiros e patrimoniais do Município em consonância com as metas e objectivos fixados, designadamente nos programas anuais e plurianuais de actividade;
- b) Gerir as candidaturas, contratos/programas, protocolos e outros, que impliquem movimentos financeiros;
- c) Gerir a carteira de seguros do Município;
- d) Promover a rentabilização dos recursos financeiros do Município e a captação de financiamentos e patrocínios;
- e) Dinamizar os sistemas e os processos de cobrança de receitas e a liquidação de créditos do Município;
- f) Organizar e manter os sistemas de contas do Município e um adequado sistema de informação para a gestão económica e financeira do Município;
- g) Elaborar a revisão anual da tabela de taxas e tarifas;
- h) Elaborar o Plano de actividades e orçamento anuais;

- i) Elaborar o relatório de actividades anual;
- j) Elaborar, divulgar, dinamizar e controlar a execução dos planos estratégicos;
- k) Elaborar e promover estudos sobre os serviços do município que visem a melhoria dos procedimentos de trabalho com vista ao aumento da eficácia e eficiência interna e de melhoria de resposta ao munícipe;
- l) Implementar e utilização sistemática de ferramentas e instrumentos para avaliação estratégica;
- m) Promover e dinamizar a utilização estatística como ferramenta de gestão;
- n) Proceder a auditorias internas, que visem a melhoria contínua dos serviços;
- o) Promover, desenvolver e implementar a utilização das tecnologias de informação.

A DFD compreende as subunidades orgânicas flexíveis, com o nível de secção, de Património (SOFP), de Contabilidade (SOFC), de Compras (SOFcom), de Tesouraria (SOFT), de Planificação e Controlo (SOFPC), de Candidaturas (SOFcan), das Tecnologias da Informação (SOFTI) e de Acompanhamento de Contratos de Concessão (SOFACC).

Os Serviços Socioculturais reportam-se directamente ao Executivo Municipal ou ao eleito que este designar e tem as seguintes atribuições:

- a) Dinamizar e encorajar a actividade dos agentes culturais, desportivos e de solidariedade social do concelho;
- b) Promover acções no domínio da cultura, do desporto, da educação, da saúde e da segurança e apoio social;
- c) Gerir as instalações e equipamentos culturais, desportivos e de apoio social, propriedade ou a cargo do Município;
- d) Cooperar com outras entidades e instituições com incidência no concelho nos domínios da cultura, do desporto, da educação e da segurança e apoios sociais;
- e) Prospectar oportunidades, financiamentos e patrocínios susceptíveis de beneficiar iniciativas da autarquia ou dos agentes desportivos e de solidariedade social do concelho;
- f) Gerir os transportes escolares e outros serviços de apoio à população escolar

do concelho;

- g) Cooperar com outros serviços da autarquia no domínio da habitação social designadamente no levantamento e avaliação do grau de carência das famílias;
- h) Prestar serviços de apoio ao turismo;
- i) Proceder a estudos e à produção de indicadores estatísticos de suporte às tomadas de decisão do executivo no domínio da cultura, do desporto, da educação, da saúde e da segurança e do apoio social;
- j) Coordenar a actividade das comissões consultivas da autarquia no domínio da cultura, do desporto, da educação, da saúde e da segurança e do apoio social.

Os Serviços Socioculturais compreendem as subunidades orgânicas flexíveis, com o nível de secção, de Cultura e Desporto (SOFCDD), de Socioeducativa (SOFSE), de Turismo (SOFTUR), de Museus e Património (SOFMP) e de Bibliotecas e Arquivo Histórico (SOFBA).

Existem ainda gabinetes e serviços não integrados na estrutura nuclear e flexível da Câmara Municipal de Elvas, que reportam directamente ao Executivo Municipal ou ao eleito que este designar, sendo eles: o Gabinete Jurídico (GJ); o Gabinete de Informação (GINF); o Gabinete de Apoio à Presidência (GAP); e o Gabinete de Protecção Civil (GPC).

Fonte: *Organização, Estrutura e Serviços da Câmara Municipal de Elvas*

Ao se analisar a organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços da Câmara Municipal de Elvas, é possível constatar que não existe um Gabinete de Planeamento Estratégico, ou seja, o Executivo Municipal não tem um apoio técnico especializado no que respeita à implementação de medidas e políticas direccionadas para o crescimento e o desenvolvimento do concelho. Esta situação deveria ser seriamente repensada, já que os principais indicadores demográficos, sociais e económicos do concelho de Elvas reflectem uma realidade preocupante para o seu futuro, pelo que a existência de técnicos especializados em planeamento e nas mais diversas áreas que se lhe estão associadas constitui um importante passo para se inverter por exemplo a tendência de perda e envelhecimento de população no concelho, entre outras.

Por outro lado, o Gabinete de Turismo não apresenta o funcionamento devido para um concelho que alberga um conjunto classificado pela UNESCO como Património

Mundial da Humanidade. É necessária uma equipa multidisciplinar que possa de facto potenciar o concelho de Elvas em termos turísticos, esta é indubitavelmente uma responsabilidade da Câmara Municipal (numa primeira fase, até que não surjam investimentos privados, mas que continuaria a sê-lo em termos de planeamento e coordenação) tendo em conta que com a descentralização das competências se exige às autarquias um papel activo na promoção do desenvolvimento local (Janeco e Alfaia, 2015). Para além destes serviços, a CME tem dois dos seus serviços concessionados a duas empresas, a saber: Aquaelvas – Água de Elvas, S.A.; e Funelvas – Concessionária de Espaços Cemiteriais Lda.

No que respeita à atracção e fixação de pessoas, bens e serviços, a autarquia não possui um serviço especializado para esta temática (importantíssima para a sobrevivência do concelho), o que condiciona e muito a sua acção enquanto promotora do crescimento e do desenvolvimento do território. A Câmara Municipal de Elvas possui um Gabinete de Apoio ao Empresário, porém este não tem o funcionamento devido, sendo que se encontra inserido dentro de uma subunidade, nomeadamente a SOFP, o que retira especificidade e qualidade à prestação do serviço para o qual este foi criado. Está presentemente em estudo a criação de um Gabinete de Apoio ao Investidor, que virá de facto colmatar esta lacuna a nível da prestação de informações para quem se quer fixar e/ou investir no concelho de Elvas.

Em termos de recursos humanos, como pessoal afecto à Câmara Municipal de Elvas existem (à data de 21 de Agosto 2015)⁴:

- Nº total de colaboradores da CME (exceptuando OMTL): 534
- Funcionários da CME (Quadro): 252
- OMTJ: 135
- OMTL (curta duração): 525 (no período de férias escolares, este é um programa bastante concorrido pelos jovens, sendo que durante o período escolar poucas pessoas estão afectas a este programa)
- CEI: 30
- CEI+: 95

⁴ Informação recolhida junto de Cláudio Monteiro, Gabinete de Apoio à Presidência da CME

- Estagiários: 22

É possível afirmar que a Câmara Municipal de Elvas é a entidade que emprega um maior número de população no concelho, uma vez que o tecido empresarial local é composto maioritariamente por micro-empresas e poucas ou nenhuma oportunidades de emprego existem para os habitantes do concelho. Esta é uma situação deveras preocupante, pois reflecte por um lado a falta de empreendedorismo por parte da população e de iniciativa por parte dos empresários e por outro uma dependência excessiva em relação à Câmara Municipal no que respeita ao emprego.

2.4.3 Finanças Autárquicas

Quadro n.º22 – Saldo efectivo, receitas efectivas e despesas efectivas (em milhares de euros) da Câmara Municipal de Elvas

Anos	Saldo	Receitas	Despesas
2003	-39	16 526	16 565
2004	-1 368	16 807	18 175
2005	-2 225	23 054	25 279
2006	-444	19 784	20 228
2007	6 539	23 003	16 464
2008	-1 870	20 679	22 549
2009	-4 076,32	21 842,92	25 919,24
2010	2 457,14	20 101,31	17 644,17
2011	2 927,31	18 780,09	15 852,78
2012	-716,09	24 107,95	24 824,04
2013	-8 209,97	19 092,18	27 302,15

Fontes de Dados: DGO/MEF – Base de Dados DOMUS (2009) / Contas de Gerência do SIIAL – Sistema Integrado de Informação da Administração Local (a partir de 2010)

Fonte: PORDARTA e Anuários Estatísticos da Região do Alentejo (2004-2012)

As finanças autárquicas do concelho de Elvas têm sido marcadas, de 2003 para

2013, por um saldo anual quase sempre negativo, salvo raras excepções (2007, 2010 e 2011), onde se registou um saldo positivo.

Actualmente, as Câmaras Municipais têm um papel de promoção do desenvolvimento local, ora este desenvolvimento local pressupõe obrigatoriamente desenvolvimento económico. Se uma autarquia não consegue apresentar saldos anuais positivos, então o sucesso do seu papel enquanto motor do desenvolvimento económico do território em causa encontra-se estrangido. Obviamente saldos anuais negativos por parte das autarquias não reflectem de forma obrigatória um fraco ou escasso desenvolvimento económico do território, mas são sem dúvida uma variável importante. Ainda mais importante num território com as características do concelho de Elvas, marcado por uma fraca iniciativa empresarial e um tecido económico baseado em micro, pequenas e médias empresas. Posto isto, a autarquia para poder assumir um papel de verdadeiro motor de desenvolvimento local deve então apostar no saldo positivo da sua balança financeira, para que esta possa canalizar o seu capital em torno de acções que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento do concelho, sem nunca pôr em causa a sua estabilidade económico-financeira.

Este saldo negativo tem um culpado, o Executivo Municipal. A contínua incompetente gestão por parte do Executivo Municipal⁵ (incompetente, pois o saldo financeiro tem sido quase sempre negativo ao longo dos anos, salvo raras excepções) tem estrangido o potencial da autarquia enquanto promotor do desenvolvimento local. É certo que muitas políticas ao longo dos últimos 20 anos contribuíram para melhorar a qualidade de vida da população, mas a que preço? Elvas é hoje um concelho que perde população todos os anos, vê-a cada vez mais envelhecida e vê o desemprego aumentar, sem que haja uma verdadeira preocupação da autarquia em tentar resolver estes problemas. Uma das soluções apresentadas pela mesma passa pela aposta, ao longo dos últimos 20 anos e até à actualidade, numa forte política social.

A Câmara Municipal de Elvas conta com um número considerável de apoios, benefícios e programas sociais sob a sua alçada, de forma a tentar reduzir as disparidades sociais existentes e melhorar de certa forma a qualidade de vida da população. Em termos de apoios e benefícios conferidos aos munícipes e a quem se pretende fixar no concelho é possível verificar os seguintes:

⁵ Com base nos dados fornecidos pelos Anuários Estatísticos

- Em relação à taxa máxima de IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), que é de 0,6%, a Câmara Municipal abdica de um terço dessa receita, uma vez que aplica uma taxa de 0,4%;
- No que respeita ao IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas), a Câmara reduziu a metade o valor da Derrama deste imposto, resultando que as empresas paguem, no concelho de Elvas, metade do valor máximo;
- Quanto ao IRS (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares), a Câmara Municipal de Elvas tem direito a receber 5% do imposto pago pelos contribuintes, todavia, a Câmara abdica de 40% dessa receita, a favor dos contribuintes elvenses;
- A isenção do pagamento de taxas municipais, respeitantes a obras e ocupação de via pública, é aplicada aos prédios localizados no Centro Histórico e aos edifícios das localidades rurais com 30 ou mais anos de idade;
- E também se encontram isentas do pagamento as obras de urbanização a realizar em zonas industriais, tal como existe uma redução para metade no valor das taxas a pagar relativamente a operações de loteamento a criar em zonas urbanas.

A população de Elvas conta também com inúmeros programas de acção social, implementados pela CME, a saber:

Jovens/Educação:

- Refeitórios Escolares;
- Cartão Jovem Municipal;
- Bolsas de Estudo no Ensino Secundário;
- Bolsas de Estudo no Ensino Superior;
- Bolsas de Estudo por Mérito Académico;
- Entrega de Livros e Material Escolar;
- Programa Férias Activas;
- Centro de Férias Infantil;
- Entrega de Presentes no Dia Mundial da Criança;

Outros:

- Programa Mão Amiga;
- Programa Usado Vira Novo;
- Programa Abraço Solidário (Refeitórios Sociais);
- Programa Emprego Inserção (Subsídios de Desemprego);
- Programa Inserção Mais (Rendimento Social de Inserção);
- Entrega de Prendas no Natal;
- Arrendamento Social do Município de Elvas;

- Ocupação Municipal Temporária de Jovens;
- Disponibilização de Lotes para Habitação a Preços Simbólicos;
- Ocupação Municipal de Tempos Livres (OMTL);
- Passe Social das Carreiras Urbanas.
- Ocupação Municipal de Tempo Jovem (OMTJ);
- Transportes Escolares.

Apoio à Terceira Idade:

- Cartão Municipal da Idade de Ouro;
- Universidade Sénior de Elvas;
- Programa Teleassistência para Idosos;
- Festival da Idade de Ouro;
- Viagens Anuais da Idade de Ouro.

Natalidade:

- Programa Família Mais.

Estes apoios, benefícios e programas sociais têm um contributo obviamente positivo na vida da população do concelho, porém acarretam bastantes custos para a autarquia, nomeadamente a relacionada com os OMTJ. O programa OMTJ, que pretende ocupar jovens à procura do 1º emprego ou desempregados, com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, inclusive, com uma bolsa mensal de 250 euros (uma política directamente ligada a uma estratégia eleitoral contínua), não tem vindo a contribuir para um futuro sustentável daqueles que estão afectos ao mesmo. Este programa social confere aos seus destinatários pouca ou nenhuma experiência laboral, visto que não é uma necessidade da autarquia em ter estas pessoas a trabalhar, mas sim uma necessidade destas em receberem um valor fixo mensal. Assim, muitos destes jovens encontram-se nos seus “postos de trabalho”, designados pela autarquia, muitas vezes sem terem nada para fazer⁶, ou seja, a sua produtividade é quase nula, não contribuindo de forma real para um funcionamento eficaz e eficiente dos serviços da autarquia.

A solução pode passar pela extinção de alguns destes programas ou pela sua remodelação (os beneficiários serem reorganizados consoante as reais necessidades da

⁶ Observação empírica de Abril de 2013 a Abril de 2014

autarquia em termos de recursos humanos e com um rendimento superior), sendo os mesmos substituídos por cursos de formação profissional, em parceria com o IEFP, com vista a dotar a população mais carenciada, normalmente com pouca escolaridade ou poucos conhecimentos e desempregada na maioria das situações, de competências direccionadas para a sua inserção no mercado de trabalho e consequente estabilidade financeira. Por um lado, ganhar-se-ia mão-de-obra especializada para determinadas áreas (aquelas que na altura necessitem de determinado tipo de formação) e por outro poupar-se-ia dinheiro da autarquia, já que alguns destes programas sociais deixariam de ser tão concorridos por parte da população, que se prevê menos desfavorecida no futuro.

2.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por diversas organizações para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Este tipo de análise permite efectuar uma síntese das análises internas e externas, identificando os elementos chave para a gestão do concelho, permitindo estabelecer prioridades de actuação. Prepara opções estratégicas que permitem ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e oportunidades potenciais a explorar. Ora, esta afirma-se como uma ferramenta indispensável, no que respeita à elaboração de uma estratégia para um determinado território.

Pontos Fortes

Território:

- Localização fronteiriça com Espanha;
- Existência de vários grupos associativos em diversas áreas;
- Património histórico, natural e paisagístico;
- Elevada qualidade ambiental e paisagística na envolvente urbana;

Economia e Emprego:

- Produtos agrícolas e tradicionais diferenciadores, com qualidade e prestígio;
- Elevada disponibilidade de espaços para a fixação de actividades económicas;
- Existência de uma economia social (3ª idade);

- Singularidade e grandiosidade da imagem da cidade;
- Boas condições para a prática da actividade agrícola;
- Boas condições de segurança.

- Elevada vocação e tradição comercial no Centro Histórico.

Turismo, Património e Cultura:

- Boa capacidade de alojamento turístico;
- Classificação da UNESCO como Património da Humanidade;
- Elevado número de elementos patrimoniais/culturais existentes no concelho de Elvas.

Equipamentos:

- Grande variedade de infraestruturas de lazer;
- Concentração de um conjunto apreciável de serviços e equipamentos colectivos.

Pontos Fracos

População:

- Redução contínua do efectivo populacional;
- Crescente envelhecimento da população;
- Rendimentos e poder de compra muito baixos;
- Elevado índice de desemprego;
- Escassez de recursos humanos de média especialização e com competências específicas.

Economia e Emprego:

- Tecido empresarial local reduzido e sem escala, com reduzida capacidade de inovação, diversificação e penetração em novos mercados;
- A Câmara Municipal é a grande entidade empregadora do concelho;
- Falta de estruturas de apoio e reduzida afectação de recursos (financeiros e humanos) ao empreendedorismo, à inovação, à investigação, ao desenvolvimento e à difusão de tecnologia;
- Dependência excessiva do turismo de passagem;

Saúde:

- Não existência de uma maternidade no

concelho.

Equipamentos:

- Insuficiência de equipamentos de ensino e de formação profissional de nível médio e superior.

Território:

- Mão-de-obra pouco qualificada;
- Inexistência de um Gabinete de Planeamento Estratégico nos serviços municipais, que possa oferecer apoio técnico ao Executivo Municipal.
- Rede de transportes públicos praticamente inexistente e inadequada;
- Linhas férreas desaproveitadas e desajustadas das necessidades do território e da população;
- Património edificado em mau estado de conservação;
- Declínio funcional (comercial e habitacional) do Centro Histórico;
- Elevado número de alojamentos com ocupante ausente (desabitados) no Centro Histórico;
- Insuficiente aproveitamento dos locais de interesse ambiental e patrimonial;
- Fraca divulgação do concelho e de articulação com as acções promocionais desenvolvidas;
- Crescente despovoamento do território;
- Periferias dispersas, ausência de centralidade e de articulação urbana.

Oportunidades

- Localização geoestratégica no eixo Lisboa/Madrid e fronteira com a Extremadura Espanhola, mais concretamente a uma cidade de grande dimensão, Badajoz;
- Excelentes condições de acessibilidade;
- Eurocidade Ibérica Elvas-Badajoz;
- Elvas como Património Mundial da Humanidade;
- Excelentes condições para o desenvolvimento dos sectores agrícola, pecuário e silvícola;
- Destino turístico de elevada qualidade e identidade;
- Degradação das condições de vida nos grandes aglomerados urbanos.

Ameaças

- Concorrência directa de produtos e serviços por parte de cidades espanholas como Badajoz, Cáceres e Mérida;
- Situação conjuntural e estrutural do País geradora de incerteza, de quebra de oportunidades de criação de emprego e de condições orçamentais públicas e privadas desfavoráveis à atracção de novos residentes;
- Situação internacional desfavorável a políticas de atracção de investimento directo estrangeiro.

III. CENÁRIOS FUTUROS 2021

A par da perda de população, o envelhecimento acentuado do concelho de Elvas, e a forte diminuição do número de jovens, é outro dos grandes problemas deste município. A esta situação alia-se também o desemprego, que não sendo um problema exclusivo do concelho, pois atinge todo o território nacional, é uma fragilidade que deve ser tida em conta. Neste contexto, os desempregados encontram-se numa situação de privação, seja de recursos económicos, seja de participação social, de convivialidade, etc., à semelhança do que acontece com a população idosa, que está bastante vulnerável à pobreza, designadamente a que remete para a privação material de bens essenciais.

Em termos de tendências recentes, pode-se indubitavelmente afirmar que o concelho de Elvas é cada vez mais um território envelhecido, com cada vez menos população, cada vez menos qualificado, com um índice de desemprego com um valor

cada vez maior e com uma actividade económica que apresenta um dinamismo cada vez menor. As perspectivas/prospecções futuras para o concelho de Elvas prendem-se então com três cenários distintos: **Continuidade; Agravamento das Fragilidades; e Crescimento e Desenvolvimento.**

É de salientar que estes três cenários não foram idealizados segundo um modelo prospectivo teórico, mas antes através de uma observação empírica da evolução de alguns indicadores sociais, demográficos e económicos, juntamente com as alíneas presentes no diagnóstico do concelho de Elvas (Análise SWOT). Os valores estimados para cada um dos cenários correspondem assim a operações matemáticas simples, tendo em conta a evolução do concelho de 2001 para 2011, sendo que o mais importante nem são propriamente os valores em si, mas sim aquilo que estes traduzem, representam e como irão influenciar o futuro do concelho de Elvas. Ora, de acordo com alguns dos principais indicadores referentes ao concelho podemos averiguar que (de 2001 para 2011):

- registou-se um decréscimo de população de 1,21%;
- verificou-se um decréscimo de população entre 0-24 anos na ordem dos 10,26%;
- constatou-se um aumento de população com mais de 65 anos na ordem dos 3,5%;
- e a taxa de desemprego viu o seu valor aumentar de 8% para 18,44%.

Um pequeno aparte relaciona-se com a situação conjuntural e até mesmo estrutural de Portugal. A conjuntura de crise e a estrutura assente em princípios pouco correctos e deficitários não contribuem em nada para a “sobrevivência” e para o desenvolvimento do município elvense. Porém, deve-se enunciar também que Elvas tem a capacidade (em termos de pontos fortes e oportunidades/potencialidades) de se desenvolver quase de uma forma autónoma, outra situação que à primeira vista parece utópica, mas que de facto não o é. O problema que aqui surge é que alguns dos projectos ditos estruturantes para o desenvolvimento do concelho estão sob a alçada da administração central, como é o caso do TGV e da Plataforma Logística do Caia, o que coloca de facto um entrave para Elvas, sem autonomia nestes projectos, e até para a própria sub-região do Alto Alentejo, e é aqui que reside a influência que o Estado tem ou irá ter, neste caso, no futuro deste território em concreto.

3.1 Continuidade

Dos três cenários idealizados, este é aquele que na minha opinião se afigura como

o mais provável de se verificar. Este cenário segue a tendência de evolução do concelho, utilizam-se então os mesmos valores de variação registados no período 2001-2011, à excepção do valor que corresponde ao índice de desemprego, pois é do entendimento geral que este foi um aumento substancial, que muito provavelmente não se irá verificar nos próximos períodos com intervalos de 10 anos. Neste cenário, o concelho de Elvas continuará a enfrentar esta espiral recessiva, que se traduz num cada vez maior decréscimo e envelhecimento da população, com todas as consequências negativas que esta situação acarreta. Verificar-se-á assim uma contínua diminuição da expressão do concelho no contexto regional e nacional, fazendo com que Elvas se torne num território “esquecido” e desertificado, em que mais tarde ou mais cedo deixará de ter condições para aproveitar condignamente os seus pontos fortes e as suas potencialidades e deixará assim de ter possibilidades de crescer e de se desenvolver.

Como valores reais de população, seguindo uma tendência de continuidade (valores referidos no ponto anterior), o concelho de Elvas apresentaria em 2021 os seguintes valores:

- Pop. Total: 22 799
- Pop. entre os 0-24: 5 558
- Pop. +65: 5 281

Neste sentido de continuidade, Elvas continuaria a apresentar um cenário geral caracterizado por uma contínua perda de população, uma grande percentagem de população com mais de 65 anos e uma percentagem escassa de população entre os 0 e os 24 anos. É óbvio que estes valores, apesar de se estar a falar em continuidade, viriam agravar a situação precária já existente, tornando cada vez mais difícil a tarefa de se desenvolver e fazer crescer o concelho, já que estes indicadores têm também consequências em todas as outras esferas concelhias e não só na questão demográfica. No que respeita ao desemprego e nesta perspectiva de continuidade, este pouco ou nada se iria alterar, uma vez que o valor registado em 2011 já é bastante elevado, perspectivando-se assim que neste cenário o índice de desemprego apresentaria um valor muito semelhante ao de 2011 (18,44%).

3.2 Agravamento das Fragilidades

Este cenário afirma-se como o mais preocupante para a sobrevivência do concelho

de Elvas (mais pessimista) e embora traduza uma realidade mais negativa do que o cenário de continuidade, é tão provável de se verificar quanto este, caso não sejam tomadas acções que a contrariem. Este cenário utiliza a tendência verificada entre 2001 e 2011 (decréscimo de população de 1,21%), multiplicada por 1,5, o que traduz uma maior perda de população efectiva no concelho de Elvas.

Como valores reais da população, seguindo uma hipótese de agravamento das fragilidades, o concelho de Elvas apresentaria em 2021 os seguintes valores:

- Pop. Total: 22 660
- Pop. entre os 0-24: 5 240
- Pop. +65: 5 370

Neste cenário verifica-se que a população com mais de 65 anos ultrapassaria, em 2021, aquela compreendida entre os 0 e os 24 anos, o que colocaria certamente em causa o crescimento e o desenvolvimento sustentável do território, por não se constatar uma efectiva renovação de gerações. À medida que o território perde capital humano, mais difícil se torna a sua recuperação e há sempre a possibilidade de a perda de população se agravar, tanto devido às crescentes condicionantes que afectam o concelho, como à própria tendência de evolução da população, que é negativa, resultado da falta de oportunidades de emprego no concelho e de um tecido económico pouco dinamizado, o que faz com que cada vez mais os residentes procurem novas oportunidades fora do concelho, ao mesmo tempo que os que se mantêm têm cada vez menos condições para criar uma família e proceder à tal renovação de gerações. Neste cenário, a questão do desemprego nem seria a mais preocupante, embora pudesse aumentar, pois com o crescente despovoamento do território, este perde condições para poder apresentar melhores oportunidades de emprego do que aquelas que actualmente se verificam.

O crescente despovoamento do território, neste cenário, agravar-se-ia nos anos posteriores, com o aumento da população idosa e o crescente desaparecimento de jovens e de população activa, o que tornaria de facto a tarefa de desenvolver o concelho em algo impraticável, face à escassez de recursos humanos e à consequente escassez de recursos financeiros, intrinsecamente associada ao capital humano.

3.3 Crescimento e Desenvolvimento

O concelho de Elvas deverá conseguir, mediante o aproveitamento dos seus

pontos fortes e das suas potencialidades, adquirir um papel importante a nível regional e até mesmo a nível nacional. Esta é uma situação que requiere um esforço conjunto dos diversos actores locais, mas também de uma política virada para aqueles que são os problemas fundamentais do território e para as suas respectivas soluções, ou seja, uma reorganização da gestão municipal. Não é uma tarefa fácil, pois Elvas apresenta debilidades e constrangimentos que dificultam a acção dos seus representantes eleitos. Porém, volto a realçar o facto de que apesar de este ser o cenário menos provável de se verificar, não é contudo um cenário utópico. Está perfeitamente ao alcance de ser atingido, já que Elvas possui especificidades e características únicas que o diferenciam dos restantes concelhos portugueses e norte-alentejanos e que aproveitados correctamente e eficazmente, podem superiorizar-se às debilidades e aos constrangimentos.

Este cenário, ao contrário dos dois apresentados anteriormente, não se apresenta como uma prospecção, mas mais como uma meta, com objectivos e valores a atingir. Numa primeira fase, dever-se-ia evitar que Elvas continue a perder população e expressão no espectro regional e dinamizar a economia para que se consiga criar mais e melhores oportunidades de emprego, o que levaria a uma diminuição do desemprego. Numa fase posterior, com a tendência de perda de população já contrariada, as acções do Executivo Municipal deveriam passar pelo aumento da população total do concelho e do seu número de jovens, aplicando-se uma verdadeira política de atracção de pessoas, bens e serviços, contrastada com uma política de fixação na primeira fase deste caminho rumo ao crescimento e ao desenvolvimento sustentável do território.

Esta acção (assente nas temáticas, nos projectos e nas medidas presentes no próximo capítulo, os eixos estratégicos para o concelho de Elvas) e estes objectivos estariam divididos em dois momentos temporais, 2021 e 2031, estabilização dos valores populacionais e consequente aumento dos mesmos. Não se descarta a hipótese de o concelho conseguir aumentar o seu efectivo populacional, aumentar o seu número de jovens e diminuir o seu índice de desemprego já em 2021. É mais difícil tornar esta realidade possível num curto espaço de tempo, dada a tendência demográfica e económica de recessão verificada na última década e os inúmeros constrangimentos que afectam o território, daí que para não se estabelecerem metas quase utópicas, foram definidos dois marcos temporais, que se ajustam à realidade do concelho e àquilo que se pretende atingir.

Para 2021, os objectivos (a nível demográfico e social, sendo que os económicos serão enunciados no capítulo referente às linhas orientadoras da estratégia a seguir)

seriam manter os valores de 2011, tanto a nível da população total, como dos vários grupos etários e diminuir a taxa de desemprego para um valor a rondar os 10/12%, o que já teria um impacto extremamente benéfico o concelho (em 2013, o valor era de 21,34%⁷). Para 2031, os objectivos seriam já mais ambiciosos, no sentido de se fazer crescer e desenvolver o território e passariam pelo aumento do efectivo populacional, do número de jovens e de população activa, pela redução do número de idosos e pela diminuição da taxa de desemprego para valores a rondarem os 7/8%. Os valores propostos para 2031, em termos populacionais, aproximar-se-iam dos registados em 2001, embora devessem ser superiores, à excepção do número de pessoas com mais de 65 anos, ou seja, pretende-se voltar à situação demográfica registada em 2001, mas com contornos mais positivos.

3.4 Comparação dos Cenários

Quadro n.º23 – Prospectiva da população para o concelho de Elvas

	2001	2011	Continuidade 2021	Agravamento das Fragilidades 2021	Crescimento e Desenvolvimento	
					2021	2031
Pop. Total	23 361	23 078	22 799	22 660	23 078*	>23 361
Pop. 0-24	6 901	6 193	5 558	5 240	6 193*	>6 901
Pop. +65	4 927	5 103	5 281	5 370	5 103*	<4 927
Taxa de Desemprego	8,0%	18,44%	18,44%*	>18,44%	10/12%	7/8%

*Rondaria o valor referente a 2011, não exacto, mas aproximado

Fonte: *Elaboração própria tendo em conta dados dos Censos 2011*

Estes três cenários idealizados para o concelho de Elvas ilustram três realidades distintas. Ao fazermos um paralelismo entre estes, é possível observar que dois deles apresentam cenários negativos (um seguindo uma tendência de continuidade e o outro representando um agravamento das fragilidades) e um deles um cenário positivo, mediante a adopção de certas políticas e a realização de certos projectos ditos fundamentais para o território e presentes no capítulo seguinte.

⁷ Fonte: Rádio Elvas

Relativamente aos valores calculados para cada um dos cenários, representados no quadro n.º23, verifica-se que os dois primeiros cenários apresentados prevêm um decréscimo de população, tanto total como na maioria dos grupos etários, à excepção daquele que diz respeito aos com mais de 65 anos. Já o cenário mais optimista apresenta, para um período próximo, 2021 (por ser o ano em que se realiza o próximo Recenseamento Geral da População), uma estagnação da população residente, contrariando a tendência verificada ao longo das últimas duas décadas. Em 2031, este número seria igual ou superior àquele registado em 2001, colocando-se o território numa rota de evolução positiva, tarefa complicada, mas não impossível de realizar. Tal como a população, também se prevê, neste cenário mais optimista, que o índice de desemprego sofra um decréscimo significativo, principalmente de 2021 a 2031, voltando a valores próximos daqueles registados em 2001.

É importante realçar que o cenário de Continuidade é aquele mais provável de se verificar, porque para além de retratar um seguimento da tendência verificada ao longo destas últimas duas décadas, para que esta tendência de perda de população possa ser contrariada é necessário que o Executivo Municipal tome certas medidas, só que a autarquia elvense tem tido dificuldades em assumir um verdadeiro papel de destaque no que respeita ao desenvolvimento local, tanto por falta de um planeamento rigoroso e capaz, como por falta de técnicos e de um gabinete apoie os representantes eleitos. Ora, se não existem e se não são criadas as condições necessárias para que Elvas possa de facto ter perspectivas futuras positivas, a contínua perda de população residente e a perda de expressão a nível regional afiguram-se como cenários cada vez mais presentes num território que apresenta inúmeras potencialidades para se tornar num símbolo de desenvolvimento da região alentejana.

IV. EIXOS ESTRATÉGICOS

O concelho de Elvas, com base no diagnóstico feito nos capítulos anteriores, depara-se com quatro grandes condicionantes: contínua perda de população; crescente envelhecimento da população; falta de produção de riqueza; e elevado índice de desemprego, que traduz a existência de um tecido empresarial local reduzido e sem escala.

Elvas apresenta inúmeras potencialidades que podem, mediante a adopção de determinadas políticas, conduzir o concelho numa rota de crescimento e

desenvolvimento, ganhando esta expressão a nível regional e até mesmo a nível nacional. A par da classificação como Património Mundial da Humanidade, por parte da UNESCO, e todos os benefícios em termos turísticos que isto acarreta, também a localização geoestratégica do território e as suas excelentes condições de acessibilidade funcionam como pilar deste possível desenvolvimento, já que reforçam a potencialidade turística elvense. No entanto, para tornar o concelho sustentável, não se pode apenas dar destaque à área do turismo, é necessário atrair e fixar pessoas, bens e serviços, de forma a combater os principais problemas do território, pois o turismo ou qualquer outro sector por si só não consegue potenciar um território. Daí a necessidade de uma estratégia que contemple toda a realidade do concelho de Elvas.

Ora, a atractividade urbana (atração e fixação de pessoas, bens e serviços) apresenta-se não só como um grande desafio, mas também como uma das soluções mais importantes para o território elvense, no sentido de se tentar ultrapassar estes problemas de perda e envelhecimento da população, de falta de produção de riqueza, etc.. A síntese daquilo que é hoje o concelho de Elvas traduz-se no seguinte:

+ Regressão Demográfica

+ Envelhecimento - jovens + idosos + Despovoamento

- Formação

+ Analfabetismo - qualificação - Educação

+ Desemprego

- condições de vida

- Taxa de empregabilidade - poder de compra - Actividade económica

+ pobreza

Assim, os constrangimentos estruturais do concelho são os seguintes:

- a) Regressão prolongada da demografia, num contexto de duplo envelhecimento que transfere para a atracção de novos residentes o restabelecimento do potencial demográfico do concelho;
- b) Trajectória de desvitalização social e económica com o encerramento de

importantes serviços e actividades económicas, condicionando o potencial de atracção e fixação de novos residentes;

- c) Crescimento acentuado do desemprego;
- d) Reduzido dinamismo do tecido empresarial, com reduzida capacidade de incorporação de factores dinâmicos de competitividade;
- e) Ciclo prolongado de perda de produtividade dos factores, acentuando desvantagens competitivas no contexto regional e nacional, traduzidas numa menor capacidade para atrair novos fluxos de investimento.

É fulcral que se contemple a atracção e fixação de pessoas, bens e serviços para que se possa de facto resolver aqueles que são os grandes entraves ao desenvolvimento do concelho, tentando-se ao mesmo tempo rejuvenescer a população, especializá-la em termos de qualificações e atenuar os problemas decorrentes do elevado índice de desemprego. As duas dimensões da estratégia que deve ser desenvolvida são: por um lado, tirar partido da gama de recursos de atracção que o território pode valorizar através de políticas para aí orientadas; e por outro, valorizar sempre esses recursos em função dos públicos sobre os quais vai recair a estratégia de atracção, que será população jovem e qualificada.

A atractividade urbana apresenta assim duas vertentes, sendo que ambas devem ser contempladas com a mesma importância:

- A atracção de actividades económicas susceptíveis de gerar oportunidades de emprego, sejam elas atraídas em função das características das cidades ou de outras dimensões do território;
- Por via da atracção de residentes propriamente dita, no âmbito da qual as oportunidades de emprego constituem uma componente influenciadora da decisão de deslocalização e na qual as características da cidade ou do centro urbano assumem uma importância primordial.

Em termos económicos, o concelho de Elvas deve procurar reforçar a inovação e competitividade do seu sistema produtivo, promovendo a criação de cadeias de valor transversais a todos os sectores da economia, designadamente, através do apoio ao empreendedorismo de base local; da atracção de investimento externo e de recursos criativos com origem noutros territórios; do apoio à instalação de actividades criativas;

da criação de produtos e serviços compostos e inovadores, com selo de qualidade e sustentabilidade; e da dinamização de iniciativas ligadas ao turismo e ao conhecimento. O desenvolvimento sustentável do território passa então pela existência de uma base económica especializada, centrada não apenas nas actividades tradicionais, mas também em actividades emergentes, com base na inovação, no conhecimento e no capital humano, potenciando uma verdadeira criação de riqueza. É então fulcral que se proceda à adopção de medidas de apoio às empresas Por se tornar num concelho capaz de explorar e construir uma posição favorável nas diferentes logísticas entre Portugal e Espanha, aberto às oportunidades decorrentes da globalização, através da internacionalização, das tecnologias de informação e da cooperação internacional e inter-regional. Aliado à atracção e fixação de pessoas, bens e serviços, esta vertente afirma-se como fulcral para que o território elvense se consiga desenvolver de forma sustentável e possa adquirir um papel de destaque a nível regional.

Dito isto, partindo da análise efectuada nos capítulos anteriores e com base nas suas conclusões, nomeadamente as referentes à Análise SWOT, definiram-se três eixos estratégicos, subdivididos em vectores, que permitirão atenuar as condicionantes com as quais se depara o concelho de Elvas e potenciar os seus recursos para que estes possam ter efectivamente um contributo válido no que respeita ao crescimento e ao desenvolvimento sustentável do território:

Atratividade Urbana

Atracção e fixação de pessoas, bens e serviços

Desenvolvimento Económico

Qualidade de Vida

Apoio Social

Novo Modelo de Gestão Municipal

Autarquia como “motor económico”

Reestruturação dos serviços municipais

Aproximação dos cidadãos ao poder local

Turismo

Promoção do Território / Marketing Territorial

As linhas sobre as quais deverá incidir a estratégia devem ser obviamente tidas em conta de forma conjunta, já que é a combinação destes três eixos que irá permitir ao concelho de Elvas desenvolver-se de forma sustentável, mediante um papel activo da autarquia, que deve ser hoje encarada como um agente de desenvolvimento e não um mero espectador. Numa primeira fase, esta estratégia irá permitir ao concelho de Elvas combater as suas principais debilidades e numa segunda fase, numa perspectiva de médio/longo prazo, existe a possibilidade de o território se poder tornar num centro económico do Alentejo, capaz de contribuir para o desenvolvimento, a todos os níveis, da região.

4.1 Atratividade Urbana

Com a perda de recursos humanos, há a consequente perda de bens e serviços, ou vice-versa, se o território não consegue oferecer condições para fixar e atrair população, esta não tem razões para nele se manter. Assim, é importante dotar o território de condições para se desenvolver de forma sustentável, isto é, oferecer à população emprego, qualidade de vida e opções de lazer.

4.1.1 Atracção e fixação de pessoas, bens e serviços

4.1.1.1 Adopção de políticas e incentivos fiscais que tornem atractiva a instalação e o desenvolvimento das empresas e a criação de postos de trabalho

Tal como qualquer outro concelho, o concelho de Elvas só se desenvolverá economicamente se possuir uma boa quantidade e diversidade de empresas, não descurando a qualidade que estas empresas devem ter para se poderem afirmar como sustentáveis, geradoras de riqueza e capazes de criarem postos de trabalho. Assim, a adopção de políticas e incentivos fiscais apresenta-se como um pilar no que respeita à criação de um grande e diversificado núcleo empresarial.

Estas políticas e incentivos fiscais, aliados a espaços já existentes como a Zona Industrial e o Parque Empresarial de Elvas, permitiriam ao concelho oferecer condições ímpares às empresas que aqui se pretendam fixar, tendo em conta também a proximidade com Espanha e a possibilidade da reactivação da linha ferroviária de mercadorias Sines-Elvas e a construção da Plataforma Logística do Caia. As políticas e os incentivos fiscais estariam virados para a diminuição dos custos para estas empresas se fixarem, bem como

apoios a nível da contratação (em parceria com o IEFPP) e de logística. É óbvio que estes não seriam iguais para todas as entidades, sendo que caberia à CME negociar quais os benefícios que seriam dados a cada uma das empresas que se pretendesse fixar no concelho de Elvas.

4.1.1.2 Redução do IMI para a atracção e fixação de jovens e empresários

A redução do IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) contribuiria bastante para a atracção e fixação de jovens empresários, visto que lhes proporcionaria vantagens quase exclusivas, existentes apenas no concelho de Elvas. Para haver um desenvolvimento empresarial contínuo e sustentado, é necessário que se ofereçam condições para tal. Esta redução do IMI possibilitaria indirectamente não só o desenvolvimento populacional do concelho de Elvas (renovação de gerações e o aumento da população jovem e activa), como também a criação de riqueza interna, com a vinda de população e novas empresas.

4.1.1.3 Redução do IMI no Centro Histórico

No Centro Histórico, a redução do IMI deve ser mais acentuada, porque este tem perdido ao longo destas duas últimas décadas a sua função habitacional. Devem ser criadas condições para que a população veja com bons olhos a ideia de habitar nesta zona da cidade, para além de poder oferecer a quem não resida no concelho e se queira nele fixar condições vantajosas quando comparadas com outras localidades alentejanas.

4.1.1.4 Disponibilizar uma lista de casas desocupadas, de venda potencial ou com facilidades de reconversão para a atracção de população

A eficácia desta acção pode ter origem na divulgação de uma lista/inventário das casas desocupadas, da sua eventual venda e através de facilidades de reconversão, adaptação, modernização e funcionalidade e de um IMI que seja atractivo para a sua aquisição, para além de que a disponibilização da respectiva informação útil deve constar no *site* da CME e esta deve ser de fácil leitura. Isto facilitaria não só a fixação de população, bem como a sua atracção, já que seria muito mais fácil atrair população se esta tiver facilidade de adquirir residência permanente e o concelho de Elvas possui inúmeras habitações desocupadas, muitas delas situadas nos bairros periféricos da cidade (observação empírica).

4.1.1.5 Promoção da Zona Industrial e do Parque Empresarial (ambos situados na cidade de Elvas)

A Zona Industrial (figuras n.º10 e 11) e o Parque Empresarial de Elvas (figuras n.º12, 13 e 14) são duas zonas localizadas no Bairro da Boa-Fé, no extremo oeste da cidade, perto da estrada que liga Elvas a Campo Maior e da A6 e foram ambos idealizados para acolherem empresas, porém aquilo que se verifica é um subaproveitamento destes espaços. No caso da Zona Industrial, esta apresenta um número reduzido de empresas e armazéns, ainda assim regista-se um relativo aproveitamento desta área, já que tem empresas em funcionamento. Já o Parque Empresarial, como o próprio nome indica, deveria ser um espaço destinado ao acolhimento de empresas, funcionando quase como que um nicho, ao concentrar na sua área diversas actividades. Porém, o que se verifica é que as únicas actividades que se efectuam nesta área se prendem com cargas e descargas, ou seja, não existem empresas activas, apenas armazéns onde se guardam mercadorias. A única excepção é uma oficina para veículos motorizados.

Na análise SWOT foi feita referência a uma elevada de disponibilidade de espaços para a fixação de actividades económicas no concelho de Elvas, sendo a estas duas áreas que fazia referência. É importante então dar a conhecer aos empresários locais as condições destes locais, mas também promovê-los no sentido de se atraírem empresas e serviços para estas áreas. Para além de ser necessário rentabilizar o investimento feito pela CME, há a necessidade de se gerar riqueza no território, daí a importância destas duas áreas no acolhimento de actividades económicas. Esta acção passa invariavelmente pela promoção, junto de grandes empresas, dando-lhes a conhecer as vantagens inerentes ao concelho, seja por iniciativa da autarquia ou por iniciativa das associações ou comunidades a que esta pertence (ex.: CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo).

4.1.1.6 Construção de um Centro de Estágio Desportivo transfronteiriço, em parceria com Badajoz

Este projecto consiste na construção de um Centro de Estágio Desportivo para a prática de diversas actividades desportivas, constituindo um novo e importante factor de desenvolvimento do concelho. Trata-se de uma estrutura desportiva integrada, com capacidade para receber atletas de diversas modalidades e de todos os níveis de competição, contribuindo para a criação de um novo “produto turístico”, o turismo desportivo, não só na componente lúdica, mas também profissional. Este centro irá beneficiar da localização estratégica da cidade de Elvas e potenciar a sua utilização através de uma programação adequada e sustentada, com o propósito de obter ganhos de

escala. É um projecto de grande viabilidade, uma vez que Elvas dispõe de diversos equipamentos desportivos: estádio municipal; campos relvados sintéticos; pista de atletismo; piscinas municipais (coberta e descoberta); pavilhão gimnodesportivo; coliseu (pavilhão multiusos), aliado à existência, na proximidade, de unidades hoteleiras. Este centro constitui uma oportunidade de conciliar e rentabilizar esta estrutura como forma de atracção da cidade para a realização de estágios de equipas de diversas modalidades de desportos de competição e de actividades desportivas de nível municipal, regional e nacional.

São vários os objectivos que se pretendem alcançar com a concretização deste projecto, de entre os quais se salienta:

- possibilitar o desenvolvimento económico, turístico, cultural e desportivo não só de Elvas, como da própria região;
- promover e desenvolver o desporto como suporte e factor contributivo para a melhoria da qualidade de vida;
- promover o desenvolvimento do desporto ao nível da alta competição como forma de incentivo à prática desportiva e de afirmação competitiva do país e da sua região no quadro internacional, papel este que será facilitado dada a sua localização fronteiriça.

Pretende-se que este projecto seja uma referência ao nível do Alentejo e da Estremadura Espanhola, visto que a sua incidência será a nível sectorial e regional, podendo afirmar-se que terá reflexos positivos, na medida em que o desporto se apresenta como um sector em crescimento, susceptível de gerar emprego, nomeadamente para os jovens, de reforçar a atractividade turística, de relevar o ambiente equilibrado, de valorizar o património e de ser um parceiro efectivo no desenvolvimento integrado do concelho e da região.

Para que a autarquia não suporte todos os custos inerentes a esta obra, deveria procurar-se uma parceria publico-privada, tanto no sentido de se diminuir os custos, mas também de forma a se poder potenciar este projecto, que se prevê de grande relevo para o concelho e para a região.

4.1.2 Desenvolvimento Económico

4.1.2.1 Agência de Desenvolvimento Local

O concelho de Elvas debate-se com uma profunda crise no que respeita à captação de investimento e à expansão e modernização do tecido empresarial já existente. Esta situação é ainda mais grave quando se pensa no capital de iniciativa de jovens investidores, sem capacidade financeira para criar a primeira empresa.

A questão da capacidade de atracção de novos investidores e empreendedores constitui, assim, uma das apostas centrais das estratégias de desenvolvimento sustentável do concelho de Elvas. Este projeto pretende definir uma estratégia de atracção de investimento, assente nas seguintes vertentes essenciais:

- Seleção de atividades prioritárias e setores a apoiar;
- Criação de mecanismos de apoio, de logística/ instalação favoráveis e financeiros;
- Disponibilização de espaços industriais, edifícios recuperados e instalação de espaços para empresas em pontos-chave do concelho;
- Criação de infraestruturas de apoio a novos negócios inovadores, nomeadamente de base tecnológica;
- Disponibilização de apoio aos novos empresários agrícolas, nomeadamente na certificação de produtos, na obtenção do rótulo ecológico ou biológico, no desenvolvimento de novas produções e melhoria dos processos e produtividade;
- Criação de um espaço qualificado para albergar atividades (feiras, exposições, provas desportivas, concertos, ...) de nível transfronteiriço (o Centro de Negócios Transfronteiriço e o Coliseu Comendador Rondão Almeida apresentam-se como possíveis espaços destinados a este fim);
- Criação de condições para a implementação de acções conjuntas entre empresários ou entre empresários e outras entidades do concelho.

Neste enquadramento, considera-se pertinente a criação de uma **Agência de Desenvolvimento Local** que estruture valências nos seguintes domínios (complementados com as vertentes supramencionadas):

- Dinamização dos activos territoriais para a atracção de investidores;
- Dinamização de mecanismos de financiamento associados ao empreendedorismo;

- Dinamização de setores prioritários para o concelho.

Esta Agência de Desenvolvimento Local teria não só a função de atrair investimento externo, mas também de apoiar o tecido empresarial local, reduzido e sem escala, com fraca capacidade de inovação, diversificação e penetração em novos mercados. Este organismo actuaria em conjunto com a CME, com o IEFP e com o Conselho Municipal do Empresário (ver acção/projecto seguinte), contribuindo indubitavelmente para o desenvolvimento do território.

4.1.2.2 Conselho Municipal para o Empresário

O concelho de Elvas conta com uma associação empresarial, a Associação Empresarial de Elvas (AEE). Porém, a grande maioria dos comerciantes do Centro Histórico inquiridos (caso de estudo) não consideram benéfico o facto de serem membros da AEE, visto que esta não os apoia em praticamente nada, à excepção de casos pontuais em termos jurídicos (Janeco e Alfaia, 2014). Ora, visto que a AEE não cumpre a função para a qual foi criada, de apoio ao empresário e de apoio à definição de uma estratégia concelhia para o desenvolvimento do tecido empresarial, pretende-se a criação de um Conselho Municipal para o Empresário.

O Conselho Municipal do Empresário seria composto pelos diversos empresários do concelho e por um ou mais representantes da CME, da Agência de Desenvolvimento Local, do IEFP e de estabelecimentos de ensino como a Escola Secundária D. Sancho II de Elvas e a Escola Superior Agrária de Elvas. O Conselho funcionaria como um espaço de debate, troca de ideias e sobretudo de exposição das necessidades dos empresários, que depois em articulação com os outros organismos se tentariam resolver. Este espaço possibilitaria também aos empresários a realização de iniciativas conjuntas, no sentido de se potenciar o tecido empresarial e de se gerar riqueza para o território. Muitos empresários do concelho, nomeadamente do Centro Histórico, queixam-se de falta de apoio tanto por parte da CME, como da AEE e do IEFP (Janeco e Alfaia, 2014). O Conselho Municipal para o Empresário reuniria todos estes organismos, para que se conseguisse de facto dinamizar o tecido empresarial e dar resposta aos principais constrangimentos. A sua promoção teria bastante importância, já que iria sensibilizar e mobilizar os diversos agentes (públicos e privados) do concelho para os problemas que a existência de um tecido empresarial reduzido e sem escala representa. Daí a necessidade dos empresários se apoiarem mutuamente e de implementarem acções conjuntas com capacidade de gerar riqueza para o território. Sendo o tecido empresarial reduzido, a

competição entre os empresários acabaria por levar a uma redução deste (é óbvio que existirá sempre concorrência, mas esta não deve prejudicar o território no seu todo global), o que se pretende então é que estes cooperem e colaborem no sentido de dinamizarem não só os seus próprios negócios, mas ao mesmo tempo conseguirem gerar riqueza.

4.1.2.3 Empresa Artipel

Constitui-se como um aspecto de grande relevância a mobilização da iniciativa empresarial, seja para o relançamento de actividades produtivas orientadas para o aproveitamento de recursos existentes na região (azeites, conservas, cortiças), seja para *upgrading* e diversificação da oferta turística. Importa assim continuar a reforçar a notoriedade nacional e internacional dos produtos locais de excelência, tendo em vista a captação de investimento e até a promoção turística. Deve-se então potenciar as actividades económicas emergentes de maior valor acrescentado, em prol da diversificação do perfil de especialização produtiva e da criação de empregos altamente qualificados.

A Artipel é uma empresa familiar sediada na freguesia de Terrugem e Vila Boim, nomeadamente na aldeia da Terrugem, que iniciou a sua actividade em 1991 e desenvolve produtos na área dos acessórios de moda, utilizando a cortiça como o principal material. Cria, produz e comercializa acessórios de moda: malas, carteiras, cintos, bijuteria e acabamentos em calçado, onde alia a alta qualidade dos materiais com uma confecção altamente qualificada, existindo uma colecção nova todos os anos. A empresa conta com 19 funcionários (tendo em conta a família Magarreiro, dona da empresa na pessoa de Gaspar Magarreiro), sendo que quatro deles são licenciados e os outros têm o 12º ano. Em 2013 eram apenas 12 funcionários, sendo que neste ano também houve uma aquisição a nível de máquinas. Tem duas instalações próprias, uma fábrica e um estabelecimento de venda directa ao público, com 300m² de área de exposição, ambas localizadas na aldeia da Terrugem, no concelho de Elvas. Os materiais utilizados na confecção dos produtos são provenientes de Portugal, Itália e Espanha.

De acordo com os dados apurados junto de Gaspar Magarreiro, dono da empresa, a Artipel exporta os seus produtos para países como França, Holanda, Alemanha, Suíça, Dinamarca, Lituânia, China, EUA, África do Sul, Austrália e Coreia do Sul, para além de se estar representada em território nacional, por diversos revendedores nos pontos turísticos de maior afluência. A empresa preza pela fidelidade e exclusividade, sendo que

a única localidade que possui dois estabelecimentos que revendem produtos da Artipel é a cidade de Elvas, em todos os outros locais apenas um estabelecimento o faz. Gaspar Magarreiro afirma que há bastante concorrência neste sector de produtos em cortiça, porém a empresa tem vindo a registar um saldo extremamente positivo, com o aumento de 10 a 15% das receitas anuais. Em termos de marketing e publicidade, a Artipel conta apenas com um sítio oficial e uma página no Facebook, pois esta com 24 anos de existência já se tornou numa marca estabelecida e reconhecida a nível internacional.

Quando questionado sobre a expansão e a penetração em novos mercados, Gaspar Magarreiro afirma que tem vontade de o fazer, porém depara-se com problemas quanto à existência de mão-de-obra qualificada no concelho, relativamente a este sector. Isto quer dizer que o crescimento da empresa, com bastante potencial e talvez única no concelho de Elvas, está condicionado pela capacidade de se encontrar mão-de-obra qualificada e especializada. Ora, como foi analisado, o concelho de Elvas apresentava em 2011 uma taxa de desemprego de 18,44% e o IEFP tem vindo a promover uma série de acções formativas no sentido de aumentar as condições de empregabilidade. Se houvesse uma coordenação entre este organismo e as empresas do concelho, as formações poderiam ser orientadas para as necessidades destas, de forma a potenciar o seu crescimento e a dar emprego à população. Pretende-se então que se promova uma formação certificada nas funções necessárias ao crescimento da empresa, pois tratando-se de uma empresa reconhecida e com sucesso, o seu crescimento irá indubitavelmente gerar riqueza para o concelho. Deve haver uma coordenação entre a Artipel, o IEFP e a futura Agência de Desenvolvimento Local (que deve funcionar como moderador da relação) no sentido de se conseguir formar mão-de-obra.

4.1.2.4 Plataforma Logística de Elvas (Caia)

A execução de investimentos relacionados com a logística e actividades complementares introduz uma oportunidade significativa para o desenvolvimento económico do concelho de Elvas, mas também da região do Alentejo. Ao beneficiar da ligação à linha de mercadorias de Sines e ao TGV, a Plataforma Logística Elvas-Caia constituir-se-á como um dos pilares de desenvolvimento de toda a região. O projecto da Plataforma Logística Elvas/Badajoz consiste na construção de uma plataforma logística multimodal que acolherá projectos empresariais de elevado valor acrescentado e dotar-se-á de meios modernos para disponibilizar serviços de elevada qualificação, proporcionando condições excelentes de abertura ao exterior nomeadamente de ligação

ao mercado espanhol. Esta operação beneficia da ligação à linha de mercadorias de Sines. A operacionalidade e a viabilidade da construção da Plataforma Logística implica a construção de acessibilidades rodoviárias complementares directamente relacionadas com a plataforma que permitam fluxos rápidos e eficientes de pessoas e mercadorias.

A localização em Elvas/Caia de uma plataforma logística é considerada geoestratégica face a duas perspectivas: a) ibérica, pois potenciaria o corredor Lisboa/Sines/Madrid/resto da Europa e projectaria consequentemente os portos de Setúbal, Sines e Lisboa para o interior da península, aumentando a sua competitividade, nomeadamente através da criação de um porto seco na plataforma em questão; b) regional, pois disponibilizaria uma plataforma na área de influência de Madrid e simultaneamente do Alto Alentejo.

Este investimento apresenta então como principais benefícios os seguintes:

- Dinamização da actividade económica da região do Alentejo, através: da captação de investimento português e espanhol para o interior alentejano; e do incentivo à indústria local, facilitando a distribuição da sua produção nos mercados-alvo;
- O potencial para a criação de emprego, não apenas através da criação de postos de trabalho directos em actividades da plataforma, mas também, fruto do efeito multiplicador, de postos de trabalho indirectos resultantes do aparecimento de novas empresas satélite, fortalecendo o combate ao desemprego e à desertificação;
- O alargamento do hinterland dos portos de Setúbal, Sines e Lisboa;
- A melhoria de distribuição de mercadorias a nível local, regional e nacional;
- A melhoria no uso do solo e consequentes benefícios a nível ambiental;
- E a redução do tráfego urbano.

Porém, apesar de a CME querer a iniciação deste projecto, este depende da aprovação da Administração Central, tanto portuguesa como espanhola, já que se iria situar numa zona bastante próxima da fronteira, ou seja, a sua realização não é da exclusiva competência da autarquia elvense. Importa referir que o governo não necessita de efectuar investimentos relativos à aquisição do terreno, já que dispõe do mesmo, o qual se situa na zona de fronteira, a Herdade da Comenda, terreno público pertencente neste momento ao Ministério da Agricultura e do Mar.

4.1.2.5 Linha ferroviária de mercadorias Sines-Elvas

O itinerário ferroviário Sines-Elvas, de importância estratégica nacional, regional e local, tem como objectivo estabelecer uma ligação ferroviária para o tráfego de mercadorias entre o Porto de Sines e Espanha e daí para o resto da Europa, contribuindo assim para o aumento da sua competitividade internacional, pelo alargamento da sua área de influência ao centro da Península Ibérica.

O Porto de Sines tem um papel importante no âmbito das acessibilidades, quer como centro nevrálgico de acesso marítimo quer como dinamizador da capacidade empresarial da região. Sines é actualmente o grande porto energético nacional. Com várias empresas nos arredores, este porto marítimo apresenta grandes possibilidades de expansão, nomeadamente no segmento do gás natural. Graças ao novo terminal para contentores e ao desenvolvimento do projecto ZAL (Zona de Actividades Logísticas) ao Porto de Sines (com estruturas rodoviárias e ferroviárias para os principais corredores de transporte terrestre nacionais e internacionais), estão então reunidas as condições para o alargamento do *hinterland* ao território espanhol e para o tornar numa das principais portas de entrada e saída de mercadorias da Península Ibérica e da Europa, tendo Elvas um papel fundamental. Apura-se então que esta ligação ferroviária tem como principais vantagens:

- O acréscimo da competitividade dos eixos de mercadorias nacionais para o resto da Europa, através da promoção da redução de custos operacionais de transporte;
- A posição geoestratégica de Elvas no território português, enquanto porta de entrada e saída de mercadorias para a Península Ibérica e para a Europa;
- A potenciação de ganhos ambientais através da criação de uma alternativa de transporte sustentável;
- O atenuar da perifericidade portuguesa, pois reforça a conectividade externa do território;
- Promover a atracção e fixação de empresas e o desenvolvimento do tecido industrial na região do Alentejo;
- O acesso eficiente das mercadorias a todo o território ibérico e europeu, o que facilita a internacionalização da economia nacional;
- Incrementos significativos nas condições de integração de Portugal na Europa,

permitindo uma maior interoperabilidade ferroviária.

Porém, tal como a construção da Plataforma Logística, esta acção é da responsabilidade da Administração Central, sendo que Elvas está dependente deste organismo, no que respeita à conclusão destas duas acções. É de salientar que apesar de estas duas acções serem de extrema importância para o desenvolvimento do concelho e da região, estes podem ainda assim desenvolverem-se sem que estas acções sejam realizadas, uma tarefa um pouco mais difícil, visto que ambos os projectos potenciam a abertura do concelho ao exterior e colocam-no numa posição extremamente privilegiada no que toca à captação de riqueza e recursos humanos.

4.1.2.6 Criação de ninhos de empresas nas freguesias rurais do concelho

Os ninhos de empresas têm como finalidade promover o empreendedorismo a nível local e regional, proporcionando a novas empresas, nos primeiros anos de funcionamento, um espaço físico para o exercício da sua actividade. Este apoio à incubação é complementado por diversas valências de apoio técnico e pelo acompanhamento das empresas instaladas, visando a sua consolidação e a criação de condições para uma afirmação no exterior, após a saída do ninho de empresas. Ora, como foi possível verificar na análise feita ao concelho, as suas freguesias rurais possuem uma fraca expressão tanto a nível populacional como a nível económico, no que respeita ao todo concelho. Com esta acção, pretende-se dinamizar estes espaços em termos económicos e até mesmo demográficos, visto que a criação de riqueza num determinado local por norma atrai população.

4.1.2.7 Construção de ETAR nas freguesias rurais

As estações de tratamento de águas residuais são uma das respostas mais óbvias no que respeita ao reaproveitamento dos recursos hídricos utilizados nas mais diversas actividades. As suas vantagens são o baixo custo de tratamento, o facto de requerer pouca manutenção, o combate à poluição, devido ao seu carácter não poluente e a criação de postos de trabalho. Por outro lado, existem desvantagens como a libertação de maus cheiros, a poluição visual causada, a desvalorização da zona onde é inserida, a perturbação do turismo como consequência e também a perturbação da qualidade do ar. Daí as ETAR terem quase como que uma obrigatoriedade de serem construídas nos espaços rurais, isoladas da vida do concelho, porém é necessária uma análise tanto geral como pormenorizada do território para se poder encontrar um local viável para a

construção destas infraestruturas. A sua construção seria capaz de gerar postos de trabalho significativos para a população residente nas freguesias rurais. A sua construção nas freguesias de Barbacena e Vila Fernando e de São Vicente e Ventosa já se encontram em estudo por parte da CME e da empresa Águas de Portugal (In Linhas de Elvas).

4.1.2.8 Centro de Inovação e Investigação Agro-Alimentar

Com vista à elevação do nível de conhecimento científico e tecnológico orientado para o desenvolvimento sustentado do sector agro-alimentar, pretende-se a construção de um Centro de Inovação e Investigação Agro-Alimentar. Elvas é um concelho que desempenha um papel importante no sector agro-alimentar, com destaque para a existência de algumas instituições de grande relevo ligadas ao sector, a Escola Superior Agrária de Elvas (ESAE) e a Estação de Melhoramento de Plantas e da Estação de Olivicultura. Com este projecto, pretende-se a articulação entre o futuro Centro e estas instituições, possibilitando-se a interligação entre a investigação produzida e o tecido empresarial, no sentido de transferência de conhecimento (*know how*), tecnologia e inovação no sector, contribuindo-se para a melhoria da performance das empresas instaladas no concelho.

Trata-se, portanto, de um projecto que contribuirá para modernizar as empresas do concelho, aumentando os seus níveis de competitividade, assim como proporcionará a fixação de novas actividades e empresas directamente vocacionadas. Assim, este projecto tem como principais objectivos fomentar a cooperação institucional, científica e tecnológica entre empresas, unidades de investigação e instituições de ensino superior, otimizar a capacidade de afirmação das empresas, fomentar a capacitação e a qualidade de entidades do sistema científico e tecnológico, promovendo a inovação e a criação de novos negócios tecnológicos, transferir resultados da investigação para os sectores produtivos, aumentar a produtividade e competitividade, estimulando um ambiente inovador para o fomento da competitividade empresarial na economia do conhecimento. A concretização destes objectivos repercutir-se-á, positivamente, não só a nível de desenvolvimento local, mas também da região, através da promoção da cultura científica e tecnológica e da disseminação do conhecimento de formas de transformação e de comercialização de produtos alimentares de qualidade superior.

4.1.2.9 Impulsionar a renovação e a profissionalização das actividades comerciais

A renovação e a profissionalização das actividades comerciais deve acontecer o

quanto antes, no sentido de se poder dar uma melhor resposta ao, cada vez maior, fluxo de turistas/visitantes que se deslocam para conhecer Elvas, fruto da sua classificação como Património Mundial da Humanidade. É essencial, não só para o desenvolvimento do turismo, mas também para o próprio desenvolvimento empresarial do concelho, sendo que esta acção estaria interligada com a criação do Conselho Municipal do Empresário.

4.1.2.10 Formação certificada virada para a inserção no mercado de trabalho

O concelho de Elvas apresenta uma taxa de desemprego bastante elevada, pelo que é necessário que se inverta esta situação. A formação certificada virada para a inserção no mercado de trabalho poderia atenuar este condicionalismo ao desenvolvimento do concelho. É necessário, que em parceria com o IEFP e com as entidades locais, sejam diagnosticadas quais as principais necessidades do concelho a nível de mão-de-obra, no sentido de o IEFP ou mesmo as próprias empresas disponibilizarem formação nessas áreas, para quem se encontra desempregado. Actualmente, o IEFP oferece um variadíssimo leque de acções formativas, mas nenhuma delas tem ligação com o tecido empresarial, nem atende às necessidades do concelho, ou seja, depois de concluídas as formações, as pessoas continuam desempregadas e sem perspectivas de emprego. O que se pretende é estas formações sejam completamente viradas para a inserção no mercado de trabalho, respondendo às necessidades do concelho e das empresas, ao mesmo tempo que se oferece emprego à população. Nesta situação, o caso específico da Artipel é aquele que mais salta à vista, pois só não emprega mais gente e gera mais riqueza para o concelho, porque não existem pessoas qualificadas e formadas nas áreas necessárias à empresa.

4.1.3 Qualidade de Vida

4.1.3.1 Melhorar infraestruturas e equipamentos hospitalares e centros e extensões de saúde

O Hospital de Elvas e os centros e extensões de saúde do concelho não conseguem dar uma resposta de qualidade aos cidadãos, não só pelas carências a nível de pessoal, mas fundamentalmente devido às suas infraestruturas e equipamentos, que deixam algo a desejar, sendo que se pode afirmar que a estrutura etária da população dominante no concelho tem uma necessidade constante de recorrer ao hospital ou aos centros de saúde. Sendo que se prevê o crescimento do concelho e o conseqüente aumento da população é necessário que o sector da saúde não seja deixado para trás, para que se não condicione o

desenvolvimento socioeconómico do concelho.

4.1.3.2 Reforço das valências do Hospital de Elvas, com a integração de novas especialidades

Esta acção está dependente dos serviços centrais, é então necessário que esta preocupação chegue em forma de proposta à Administração Central.

4.1.3.3 Reabertura da maternidade de Elvas

A reabertura da maternidade de Elvas constitui-se como um assunto delicado na vida do concelho, pois gerou grande polémica aquando do seu encerramento em 2006, decretado pelo governo. Ora, se Elvas se quer desenvolver e tornar num polo de desenvolvimento regional, tem de oferecer uma grande diversidade e quantidade de serviços à sua população. Elvas num futuro próximo necessitará indiscutivelmente de ter este serviço à sua disposição, isto se crescer e se desenvolver, caso contrário não se vê necessidade em restaurar este serviço.

4.1.3.4 Garantir um melhor aproveitamento dos equipamentos culturais e de lazer, de forma a se potenciar a sua utilização

Os equipamentos culturais e de lazer são os que mais se destacam nas estratégias de desenvolvimento local implementadas nos últimos 20 anos (Janeco e Alfaia, 2015), devido ao facto de o município acreditar na possibilidades de estes gerarem investimentos e de conseguirem fixar a população (PDM de Elvas, 2009). Esta política conseguiu de facto atenuar alguns dos problemas e necessidades existentes no concelho de Elvas. No entanto, decorridos 20 anos, a aposta maioritária em intervenções físicas em detrimento de outras áreas prioritárias agravou problemas já existentes (Janeco e Alfaia, 2015). O cenário que se verificou após o término de muitas destas construções foi o sub-aproveitamento destes equipamentos culturais e de lazer, pelo que a sua correcta gestão e viabilização é deveras importante. A sua viabilização é importante para se rentabilizar o investimento, mas também no sentido de oferecer à população uma melhor qualidade de vida, contribuindo para a sua fixação. Esta pode ocorrer através da criação de uma ou mais empresas municipais destinadas a aproveitar estes equipamentos de uma melhor forma (ex.: organização de eventos).

Verifica-se que os Pavilhões Multiusos situados nas freguesias rurais apenas são agraciados com actividades e usos através de eventos esporádicos, sendo que durante a maior parte do ano se encontram inutilizados. Um dos exemplos de um escasso

aproveitamento de uma infraestrutura é o Centro Interpretativo do Património, que depois da sua inauguração em 2011, não assistiu a qualquer tipo de evento, encontrando-se sem utilização até à actualidade.

4.1.3.5 Protecção dos recursos hídricos subterrâneos, racionalizando os sistemas de rega associados à manutenção de espaços verdes

É necessário dar-se atenção a esta situação, pois muitos recursos hídricos subterrâneos têm sido desperdiçados, já que não estão devidamente racionalizados de acordo com a manutenção dos espaços verdes. Esta operação pretende então promover a qualidade ambiental e a valorização de um património natural escasso, que corresponde aos recursos hídricos. Deve haver uma definição e implementação de Sistemas Alternativos de Rega em espaços verdes e equipamentos públicos, com vista ao aproveitamento eficiente dos recursos hídricos através da optimização de sistemas e práticas da rede de abastecimento de água para rega e de uso em infraestruturas públicas. Deve-se também agrupar plantas de acordo com necessidades de água, luminosidade e resistência ao vento, permitindo melhorar a eficiência da água utilizada na rega dos espaços verdes. Operar o sistema à pressão adequada, para evitar a fragmentação excessiva das gotas de água, utilizar temporizadores para o controlo da duração da rega e efectuar a sua programação periódica. Seleccionar, localizar e regular os aspersores, pulverizadores e/ou gotejadores de modo a que seja regada apenas a zona que necessita de água. A rega deve ser feita preferencialmente de noite (entre as 18:00 e as 8:00), de modo a evitar as perdas de água por transpiração e deve haver a interrupção da rega quando há vento forte e/ou ocorrência de precipitação.

4.1.4 Apoio Social

4.1.4.1 Criação de uma bolsa de emprego regional

Com a criação desta bolsa de emprego regional, pretende-se constituir uma base de informação que tem como objectivo dinamizar os processos de divulgação e publicitação das oportunidades de recrutamento e de mobilidade geográfica, interdepartamental e profissional dos recursos humanos da administração pública regional e das entidades privadas do Alto Alentejo, mediante a provisão de mecanismos que, simplificando e organizando aqueles procedimentos, permitam contribuir para uma melhor e mais eficaz gestão dos recursos humanos com reflexos na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A sua implementação enquadra-se no âmbito da sociedade de

informação, na medida em que será disponibilizada a todos os potenciais utilizadores, prioritariamente através da Internet, isto sem prejuízo da utilização de outros suportes informáticos. Além disso, constitui-se como um mecanismo adicional de divulgação das oportunidades de emprego na administração pública da região e nas diversas entidades privadas, que não deve dispensar aqueles que já se encontram previstos na legislação. A bolsa de emprego regional vai permitir uma melhor divulgação e publicitação entre a oferta e a procura de emprego não só no concelho de Elvas, mas em todo o Alto Alentejo, na medida em que agrega num único serviço a gestão daquela base de dados. O IEFP já dispõe deste serviço no seu sítio oficial, porém ao se reduzir a base de dados apenas à região do Alto Alentejo, esta seria muito mais fácil de utilizar e traria obviamente ganhos para a região, uma vez que seria mais prático a colocação de ofertas e procuras de emprego. Esta acção deve ter uma adesão total por parte dos municípios que compõem o Alto Alentejo, para poder ter os resultados esperados e deve ser supervisionada pela CIMAA, que estaria a cargo de manter e actualizar o portal.

4.1.4.2 Promover uma estratégia de apoio e inclusão de cidadãos portadores de deficiência no mercado de trabalho

A inclusão dos cidadãos portadores de deficiência não deve acontecer apenas no seio da comunidade, mas também no mercado de trabalho. O processo de exclusão historicamente imposto às pessoas com deficiência deve ser então superado através da implementação de políticas afirmativas e da consciencialização da sociedade em relação às potencialidades destes indivíduos. É necessário qualificar os cidadãos portadores de deficiência em trabalhos que estes possam executar, tornando mais fácil a sua adaptação ao mercado de trabalho. Deve haver, por outro lado, uma consciencialização dos cidadãos portadores de deficiência no sentido de que estes são capazes de superar as suas expectativas e que é mais gratificante tentar-se obter sucesso profissional e aprender cada vez mais, do que se apoiarem em benefícios/subsídios, independentemente da sua deficiência. Esta acção deve-se constituir como meio facilitador de integração, manutenção e reintegração das pessoas com deficiência e incapacidades no mercado de trabalho. Compreende-se pois que devem existir acções de informação, avaliação e orientação para a qualificação e o emprego, apoio à colocação, acompanhamento pós-colocação, adaptação de postos de trabalho e isenção e redução de contribuições para a segurança social. A CME deve agir em parceria com o IEFP e com as diversas entidades privadas do concelho, para que se possa efectivamente construir uma estratégia de apoio

e inclusão de cidadãos portadores de deficiência no mercado de trabalho.

4.1.4.3 Criar um Fundo Local para Jovens Empreendedores, em que se financiam pequenos projectos de desenvolvimento da comunidade local

Esta acção destinar-se-ia, muito à semelhança Bolsa de Mérito Académico (apoio prestado pela CME), a financiar jovens empreendedores que apresentassem projectos de desenvolvimento inovadores da comunidade local. Para isto, seria necessário mobilizar-se as diversas entidades do concelho e da região, já que seriam estas, a par da CME, os mecenas deste projecto, nomeadamente grandes empresas e empresários de sucesso, como por exemplo a Delta Cafés ou o restaurante El Cristo.

A criação deste fundo parte do princípio de que riqueza gera riqueza, assim com o investimento em projectos que contribuíssem para o desenvolvimento da comunidade local, os próprios “mecenas” iriam beneficiar directamente, pois tornando o território rico e desenvolvido, os seus volumes de negócio iriam certamente crescer, ou seja, este fundo local seria também um investimento com grande possibilidade de retorno.

4.1.4.4 Reabilitação urbana através de um programa de apoio à reabilitação de casas degradadas de famílias carenciadas

O apoio previsto neste programa municipal de apoio à reabilitação de habitações degradadas de agregados familiares carenciados do concelho de Elvas tem como objectivo incentivar a realização, no concelho, de obras de conservação, reparação ou beneficiação em habitações degradadas ou em mau estado, de cidadãos social e economicamente desfavorecidos, comparticipando financeiramente os respectivos custos com o objectivo de dotar as habitações de conforto, salubridade e segurança.

4.2 Gestão Autárquica

O desenvolvimento económico do concelho deve partir da autarquia, já que esta pode e deve assumir um maior poder de iniciativa e autonomia, principalmente nas dimensões relacionais (parcerias, redes, negociação e “lobby” institucional, ...), sempre com vista a servir os interesses do território.

4.2.1 Autarquia como “motor económico”

4.2.1.1 Criação de empresas municipais

As empresas locais têm como objecto exclusivo a exploração de actividades de interesse geral ou a promoção do desenvolvimento local e regional, de forma

tendencialmente auto-sustentável, sendo proibida a constituição de empresas locais para a prossecução de actividades de natureza exclusivamente administrativa ou com intuito exclusivamente mercantil (Lei n.º52/2012 de 31 de Agosto, artigo 20.º).

A criação de empresas municipais acarreta consigo um grande benefício ligado à criação de postos de trabalho, que contribui indubitavelmente para a criação de riqueza e consequentemente para o desenvolvimento local, tendo em conta que o propósito da sua criação serve os interesses da população. As empresas municipais aspiram essencialmente a um de três benefícios, designadamente a empresarialização dos serviços, a instituição de parcerias ou o desenvolvimento de uma iniciativa económica, existem, no entanto, casos de sobreposição dos objectivos (Cruz, 2008). Os municípios dispõem assim de atribuições nos seguintes domínios (Cruz, 2008):

- a) Equipamento rural e urbano;
- b) Energia;
- c) Transportes e comunicações;
- d) Educação;
- e) Património, cultura e ciência;
- f) Tempos livres e desporto;
- g) Saúde;
- h) Acção social;
- i) Habitação;
- j) Protecção civil;
- k) Ambiente e saneamento básico;
- l) Defesa do consumidor;
- m) Promoção do desenvolvimento;
- n) Ordenamento do território e urbanismo;
- o) Polícia municipal;
- p) Cooperação externa.

As empresas municipais a criar no concelho de Elvas deveriam estar afectas à rede

de transportes públicos sustentáveis a criar, à exploração de infraestruturas como o Coliseu Comendador Rondão Almeida ou ligadas de certa forma a actividades que fomentem a atractividade urbana, que é competência da autarquia (promoção do desenvolvimento).

4.2.1.2 Parcerias publico-privadas, nomeadamente no sector do turismo

Esta acção pretende captar investimentos privados no sector do turismo e projectos e estabelecer parcerias publico-privadas neste sector, já que existem certas acções que não são competências da CME e por outro lado diminuem-se os custos para a CME ao mesmo tempo que se partilham os riscos inerentes aos investimentos e se gera riqueza para o território. Para que haja sucesso na captação de investimentos privados é necessário que a autarquia consiga, juntos dos mais variados agentes privados, dar a conhecer os pontos fortes e as potencialidades do concelho neste sector, para lhes mostrar que o seu investimento terá um retorno positivo. O concelho de Elvas apresenta um património histórico, natural e paisagístico, uma elevada qualidade ambiental e paisagística na envolvente urbana e tem um conjunto patrimonial classificado como Património Mundial da Humanidade, portanto tem várias condições para se tornar num destino turístico de elevada qualidade e identidade e estas premissas contribuem invariavelmente para a atração de investimento.

Neste sentido, a CME pode indicar terrenos disponíveis para a instalação de actividades turísticas, sendo que a própria autarquia possui terrenos que podem ser utilizados para este efeito, algo que tornaria a negociação entre ambas partes muito mais fácil, prevendo-se que a CME concedesse benefícios fiscais para estes investidores privados. É necessária também uma coordenação com o IEF, para que estes possíveis investimentos se traduzam numa redução do índice de desemprego. No fundo, para que esta acção tenha sucesso, a CME tem de saber “vender” o território para que possa atrair investimento, com a finalidade de se criar riqueza no território, para além de esta se interligar com as acções relativas ao eixo do turismo.

4.2.1.3 Redução das despesas da autarquia

As finanças autárquicas do concelho de Elvas têm sido marcadas, de 2003 para 2013, por um saldo anual quase sempre negativo, salvo raras excepções (2007, 2010 e 2011), onde se registou um saldo positivo. Para além da tentativa de se gerar receita para a autarquia, é necessária uma redução da despesa. Esta redução da despesa passa pela

redução na compra de material, muitas vezes utilizado sem qualquer preocupação em se poupar, fala-se de material como folhas de papel, canetas, tinteiros, agramos, cliques, no fundo tudo aquilo que a CME adquire relativamente aos trabalhos realizados nos gabinetes e não na área dita prática (abegoaria). É óbvio que esta redução na compra de material é bastante subjectiva, pois não se tem acesso a quanto o município gasta efectivamente todos os anos em material, apesar de esta despesa estar contemplada no Orçamento Municipal, não se consegue averiguar quanto desse material teve uma utilização necessária. É fulcral que se promova uma política de poupança no seio dos serviços autárquicos, para que o município consiga reduzir os seus gastos e aplicá-los noutras áreas, com isto pretende-se também o corte na despesa supérflua. Outra das reduções que se pode fazer é na aquisição de veículos para o Executivo Municipal. O exemplo deve vir de cima, verificou-se que, aquando das eleições autárquicas de 2013, o então recém-eleito Presidente da Câmara Nuno Mocinha adquiriu um automóvel topo de gama para exercer as suas funções de presidente, em nome da autarquia. O anterior presidente, Rondão Almeida, já havia adquirido também um automóvel topo de gama, porém este não passou para o seu sucessor, o que acontece aqui é que os membros do Executivo Municipal esquecem-se que o seu trabalho é servir a autarquia e a população e não servirem-se destes para benefício próprio.

Dito isto, é necessária uma avaliação de todas as contas da autarquia de forma a se reduzir a despesa e se conseguir atingir um saldo positivo, possibilitando que a CME se torne efectivamente num agente promotor do desenvolvimento local.

4.2.1.4 Reconversão de quintas e de unidades agrícolas para complemento de actividades de Turismo Rural, Turismo de Negócios, espaços festivos, etc.

O concelho de Elvas, pela quantidade e qualidade de espaços rurais que engloba, pode e deve aproveitar as suas potencialidades para reconverter estes espaços rurais em actividades de outro cariz, de forma a enriquecer a sua oferta de serviços e atrair, nomeadamente, um maior número de turistas.

A principal diferença entre a reconversão de quintas e unidades agrícolas para complemento de actividades de Turismo Rural, Turismo de Negócios, espaços festivos, etc., e os hotéis ditos convencionais é, no fundo, a sua arquitectura. Os hotéis convencionais são um exemplo perfeito da arquitectura urbana, que privilegia essencialmente a optimização do espaço disponível, de forma a conseguir o maior número de alojamentos possíveis, dando origem, de uma forma geral, a um funcional e

ergonómico edifício vertical. As quintas e as unidades agrícolas reconvertidas para complemento das actividades acima descritas apresentam uma estrutura completamente distinta. O núcleo das suas premissas é geralmente uma casa de estilo rústico e tradicional de grande dimensão. A maior vantagem de uma quinta em relação a um hotel convencional é a sua originalidade, visto que possuem uma enorme riqueza patrimonial e histórica que proporciona aos seus hóspedes uma experiência completamente diferente de uma estadia num hotel convencional. As quintas reconvertidas conseguem proporcionar um serviço mais personalizado e com maior atenção ao detalhe, principalmente pelo facto de terem um maior número de funcionários em relação ao número de hóspedes do que um hotel convencional, assim, os funcionários conseguem ter maior disponibilidade e tempo para satisfazerem as necessidades dos hóspedes. Este facto contribui para um ambiente mais acolhedor e quase familiar, em que os funcionários conseguem criar laços de amizade e ter uma relação com os hóspedes mais profunda do que a estritamente profissional. Esta situação leva a um maior índice de fidelização de clientes, em comparação com os hotéis convencionais. Com esta acção estimular-se-ia ao mesmo tempo o desenvolvimento empresarial e o desenvolvimento turístico no concelho de Elvas.

4.2.1.5 Criação de uma verdadeira rede de transportes públicos sustentáveis (unidades elétricas e híbridas) regular, com frequências articuladas, confortável, moderna, com preços competitivos e articulada:

Esta acção projecta a criação de uma rede de transportes públicos regular digna desse nome, devendo incidir especialmente nos meios rurais, pois é a população residente nestas povoações que mais sofre com a falta de transportes e de ligações efectivas com o meio urbano, nomeadamente a cidade de Elvas. As carreiras existentes no concelho de Elvas estão a cargo da Rodoviária do Alentejo, sendo que existem ainda mais dois percursos pertencentes à Rede Expresso, mas que acabam por não dar um contributo válido à população, tanto por culpa dos preços praticados, como dos seus horários. Apesar de existir um número significativo de carreiras (13) estas acabam por não dar uma resposta eficaz e eficiente, pois a sua frequência não está adaptada às necessidades reais da população. É necessária uma reestruturação ou até mesmo a criação de uma nova rede de transportes públicos regular. Através desta acção, surge o objectivo de mudar a mentalidade da população, que vê ainda o automóvel como a única forma válida de locomoção, um pressuposto errado, mas que não é da exclusiva responsabilidade da

população. A CME não tem feito rigorosamente nada para mudar esta tendência, sendo que com a criação de uma verdadeira rede regular de transportes públicos pretende-se criar não uma alternativa ao transporte privado, mas sim fazer deste a própria alternativa. É óbvio que não se mudam tendências e costumes da noite para o dia, mas se esta acção for bem delineada e estruturada, podemos assistir a uma cada vez maior redução no que respeita à utilização do automóvel, enquanto meio dominante das deslocações.

Os veículos que devem compor a rede de transportes públicos regular devem cumprir não só parâmetros de sustentabilidade económica, mas também de sustentabilidade ambiental. Para que estes não se tornem também numa das causas dos problemas que pretendem atenuar, sendo uma destas causas o uso e a dependência excessiva em relação ao transporte privado, nomeadamente o automóvel. As unidades eléctricas e híbridas têm como principais vantagens a diminuição da poluição ambiental, estas unidades não emitem quaisquer gases com efeito de estufa na sua locomoção, a diminuição da poluição sonora e a redução de custos relativos ao combustível. Com a criação desta rede de transportes sustentáveis protege-se o ambiente, ao mesmo tempo que se retiram alguns inconvenientes prejudiciais à qualidade de vida da população, para além dos preços dos seus bilhetes poder ser menor, quando comparados com os dos transportes públicos hoje existentes no concelho de Elvas. Prevê-se consequentemente a construção e/ou o melhoramento do conjunto de abrigos para passageiros nas paragens da rede de transportes públicos. É indispensável que ao se estruturar uma rede de transportes públicos colectivos, se construa um conjunto de abrigos para passageiros nas respectivas paragens, pressupondo-se que haja um aumento na procura destes serviços, é fulcral que se criem condições para a “espera” dos passageiros. As paragens de autocarros hoje existentes no concelho de Elvas, na maioria dos casos, apresentam níveis de conforto reduzido, sendo que para além da criação de novos abrigos, deve-se procurar requalificar os já existentes. Salienta-se a importância da criação de boas condições de conforto nas paragens para a actividade da rede de transportes colectivos, bem como da imagem do sistema de transportes, sendo então necessária a sinalização devida da paragem, devendo esta apresentar níveis mínimos de comodidade como o abrigo para protecção dos passageiros relativamente às intempéries, bancos e a disponibilização de informação sobre os serviços de transportes presente num *placard*. Outro factor importante é a uniformização da imagem das paragens ao nível do concelho, colocando-se o mesmo tipo de materiais e oferecendo-se condições de espera e níveis de informação semelhantes.

Deve-se disponibilizar a informação relativa a esta rede de transportes ao público, devendo esta estar presente no *site* da CME, permitindo à população compreender de forma rápida e facilmente acessível como realizar as suas deslocações, bem como o tarifário e os custos associados às viagens, para as opções modais e serviços seleccionados. Um factor de sucesso na gestão da mobilidade e na promoção dos transportes colectivos passa por disponibilizar ferramentas que permitam compreender como realizar a viagem, que opções de modos (prevendo-se a construção de um Metro Ligeiro de Superfície Elvas-Badajoz) e serviços de transporte é que existem para a realização da viagem, os tempos de viagem, os locais de transbordo, os tempos de espera e os custos. O plano de informação ao público a desenhar deverá ser de fácil percepção, permitir ao passageiro conhecer o tempo de deslocação e o custo que lhe está associado e possibilitar a leitura clara de toda a oferta de transportes.

É de salientar que a criação desta rede de transportes públicos sustentáveis só fará sentido se se conseguir atrair e fixar população, aumentando-se o efectivo populacional do concelho. Caso contrário a acção não será rentável, pois mesmo que haja necessidade por parte da população residente nas freguesias rurais em se deslocar à cidade de Elvas, se esta vê o seu número diminuir, a futura rede de transportes públicos sustentáveis não seria ela própria sustentável, tornando-se num investimento nocivo para o território.

4.2.2 Reestruturação dos serviços municipais

4.2.2.1 Reorganização das competências do Executivo Municipal

Numa perspectiva de crescimento e de desenvolvimento sustentável do concelho de Elvas, é necessário que os membros do Executivo Municipal não apresentem um excesso a nível de competências (pelouros) nem por outro lado se encontrem qualquer competência a seu cargo. Estas situações põem obviamente em causa a eficácia e a eficiência dos serviços municipais, visto que como foi analisado dos sete membros do Executivo Municipal, apenas quatro têm pelouros sob a sua alçada, sendo que os outros três, passo a expressão, estão apenas a fazer número. Esta situação só pode obviamente ser resolvida em 2017, aquando das eleições municipais, pois houve desentendimentos entre o Presidente da Câmara e dois dos seus vereadores, o que torna neste momento inviável esta partilha de responsabilidades. Caso em 2017 estes membros se venham de novo a cruzar no Executivo Municipal, as suas divergências pessoais têm obrigatoriamente de ser colocadas de parte, para bem da população elvense, que os elegeu para uma função de grande poder e responsabilidade. Outra situação é o facto de o

vereador que não pertence ao partido que se encontra à frente da CME não ter qualquer pelouro. Ora, se o mesmo foi eleito pela população e respeitando-se os princípios democráticos, este tem que ter algo a seu cargo e não apenas servir para comparecer nas reuniões de câmara, assinar documentos e comparecer em eventos públicos.

Quando a população elege determinado indivíduo para assumir determinadas funções, é porque tem confiança no mesmo e quer que este assuma de facto esse papel. Espera-se que em 2017 haja um consenso relativamente à partilha de responsabilidades do Executivo Municipal, pois hoje estes quatro vereadores não conseguem cumprir eficazmente as suas funções, já que têm inúmeros pelouros a seu cargo. A partilha de tarefas é extremamente importante, pois permite que os outros vereadores, sejam eles da oposição ou não, possam dar um contributo válido e contribuir para o bom desenvolvimento da CME e um consequente desenvolvimento do concelho. Está na altura de os representantes eleitos pelo povo (que muitas vezes se esquecem que é uma honra desempenhar estas funções e se deixam consumir pelo poder) colocarem as divergências ideológicas e/ou pessoais de lado e remarem juntos na mesma direcção, pois não são os interesses destes que estão em causa, mas sim os interesses da cidade e do concelho, que hoje se encontra numa tendência de regressão.

4.2.2.2 Criação do Gabinete de Planeamento Estratégico e Ordenamento do Território

A existência de uma estratégia com fundamento técnico é de extrema importância para o desenvolvimento de um determinado território. Neste momento, a CME não possui um Gabinete de Planeamento Estratégico, nem um documento técnico que traduza os eixos estratégicos pelos quais se deve reger o município. A criação deste gabinete deve ter prioridade máxima, para que os profissionais que o compoñham possam de facto prestar apoio técnico ao Executivo Municipal e orientá-lo, de certa forma, no que respeita à adopção de políticas. A autarquia não tem hoje uma linha estratégica de actuação definida e a existência deste gabinete possibilitaria essa situação, analisando e diagnosticando os principais indicadores do concelho, com vista à criação de uma estratégia para o território, já que o Executivo Municipal carece de um apoio técnico quando se trata de decidir o futuro do território. A implementação desta estratégia deveria ter a participação da população, ou seja, seria necessário um Plano de Comunicação (presente no sítio oficial do município) para dar a conhecer aos munícipes quais as políticas a adoptar e obviamente que estes deveriam ser auscultados e eventualmente

fornecer sugestões e ideias que pudessem contribuir para o crescimento e o desenvolvimento sustentável do concelho.

4.2.2.3 Reorganização da Subunidade Orgânica Flexível de Turismo (SOFTUR)

Sendo Elvas um concelho com um vasto potencial turístico, é fulcral que se criem as condições necessárias para que se possa explorar e tirar proveito desta mais-valia. Actualmente, o Gabinete de Turismo ou Subunidade Orgânica Flexível de Turismo (SOFTUR) apresenta um défice funcional, já que não funciona de forma pró-activa. Um dos argumentos para este défice funcional é a inexistência de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Sustentável, algo que deveria ser inerente a qualquer gabinete ou subunidade orgânica flexível. Pretende-se que este Gabinete Turístico seja composto por técnicos especializados na área e que tenha como principais objectivos:

- Promover a cidade;
- Elaborar um Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Sustentável;
- Desenvolver o turismo concelhio, procurando parcerias com entidades privadas;
- Desenvolver o turismo transfronteiriço, promovendo parcerias com instituições espanholas do sector;
- Dinamizar os espaços culturais, criando parcerias com as associações e instituições do concelho;
- Promover os eventos: Feira de S. Mateus, Feira Medieval, Festas das Freguesias, Exposição Canina Internacional de Elvas, etc.;
- Levar o concelho a participar em eventos com projecção a nível internacional;
- Criar uma página na Internet apenas ligada ao turismo no concelho.

As suas finalidades prender-se-iam com o apoio e a dinamização do turismo, a criação de meios para uma política turística sustentável no concelho, a promoção de eventos e a divulgação e a promoção da cidade e do concelho.

4.2.2.4 Reestruturação da Subunidade Orgânica Flexível do Centro Histórico (SOFCH)

O Centro Histórico de Elvas é o ponto de referência da cidade e do concelho, tanto a nível da oferta de serviços, como a nível turístico. É então importante que esta subunidade orgânica flexível passe a ter uma verdadeira tarefa de gestão do Centro

Histórico elvense. Esta situação não se verifica, sendo visível na organização funcional da Praça da República, local do concelho com maior afluência turística e ponto central da cidade que, ao invés de estar virada para o turista, está inundada de serviços municipais. Esta pode ter sido uma decisão política (errada, pois não potencia as qualidades deste local), porém não houve um suporte técnico que analisasse quais as vantagens e as desvantagens de localizar grande parte dos serviços municipais neste local. Entre eles estão o Centro da Juventude, a Universidade Sénior, o Ginásio Sénior, a Casa da Cultura, o Posto de Turismo (este sim tem uma razão óbvia para a sua localização) e a Aqualia, empresa a que a CME concessionou o serviço de distribuição de água para a população. Estes serviços ocupam assim espaço que poderia ser destinado a receber o turista, seja restauração, comércio ou hotelaria.

Por outro lado, o Centro Histórico encontra-se bastante degradado em algumas das suas zonas, que carecem então de intervenção por parte da CME, algo que deveria ser diagnosticado por esta subunidade orgânica flexível. A qualificação do espaço público assume uma importância relevante em todas as operações de requalificação urbana, especialmente quando se tratam de acções no Centro Histórico, local de encontro, estadia, realização de eventos e estabelecimento de relações sociais e económicas. As intervenções levadas a cabo devem consistir na recuperação de prédios degradados e monumentos, pretendendo-se atrair um maior número de moradores para o Centro Histórico. Para tal deve existir uma maior divulgação dos programas de apoio à habitação por parte desta SOF. O repovoamento do Centro Histórico deve então constituir-se como a grande preocupação desta subunidade orgânica flexível, já que o mesmo tem registado um declínio funcional, tanto a nível comercial como habitacional.

4.2.2.5 Promoção e certificação de serviços públicos

No passado, a definição de qualidade estava associada aos produtos e às empresas industriais, mas, progressivamente, os seus conceitos e princípios foram sendo assimilados pelo sector dos serviços, nomeadamente pela Administração Pública, acompanhando a tendência mundial da economia do conhecimento. Neste sentido, a implementação de sistemas de gestão de qualidade e ambiente nas autarquias assume um papel fundamental na promoção e no fomento da satisfação do munícipe/cidadão e no desenvolvimento dos serviços locais, numa óptica de melhoria contínua do serviço prestado, rumo à excelência. Assim, qualquer serviço público que pretenda obter o certificado de qualidade ou prémios de qualidade em serviços públicos deve cumprir os

seguintes requisitos mínimos:

“- Ter definidas e difundidas internamente as missões e objectivos do serviço, as competências das unidades orgânicas e as formas de articulação entre as mesmas;

- Elaborar, pontualmente, planos e relatórios de actividades e o balanço social, bem como partilhá-los e discuti-los com todos os profissionais do serviço;

- Desenvolver uma gestão orientada para resultados programados, promovendo a criação e a aplicação de mecanismos de controlo e de avaliação adequados;

- Promover uma política de pessoal que permita o desenvolvimento do seu potencial técnico e criativo, através de um alto nível de motivação e envolvimento e de uma política de formação que contribua para a valorização profissional, pessoal e cultural de todos os trabalhadores;

- Proceder, de forma objectiva, à avaliação contínua do mérito, em função de resultados individuais e de grupo e à forma como cada trabalhador se empenha na prossecução dos objectivos e no espírito de equipa do serviço;

- Fomentar a delegação e subdelegação de competências e a responsabilização e autonomia, incrementando formas de coordenação, de comunicação e de diálogo entre unidades orgânicas e respectivos profissionais do serviço;

- Fomentar o espírito de abertura e mudança para formas de trabalho mais eficazes, eficientes e que contribuam para a simplificação e desburocratização de procedimentos;

- Criar mecanismos de comunicação com a sociedade e com outros serviços públicos, por forma a contribuir para decisões céleres e informações atempadas;

- Proceder a uma gestão criteriosa dos recursos financeiros, evitando desperdícios, despesas inúteis e avaliando o custo-benefício de cada acção;

- Utilizar, de forma racional, os recursos tecnológicos, optimizando os meios e implementando sistemas que permitam eliminar rotinas, simplificar e acelerar processos e facilitar o diálogo com a sociedade e outros serviços públicos;

- Desenvolver uma política de qualidade no atendimento presencial, telefónico e electrónico, através da facilitação da relação com o cidadão, da identificação dos funcionários, da eliminação dos tempos de espera e da informação precisa, clara e atempada;

- Disponibilizar, analisar e responder, no prazo legalmente fixado, a todas as reclamações e sugestões exaradas pelos públicos clientes do serviço, adoptando rapidamente as soluções adequadas, quando se justifiquem;
- Fomentar formas explícitas de diálogo com a sociedade, nomeadamente operacionalizando linhas azuis, correio electrónico, impressos com identificação do serviço e formas de contacto mais fáceis, redução e simplificação de formulários e identificação dos motivos das convocatórias e outros actos administrativos;
- Proceder ao tratamento de toda a correspondência, respondendo nos prazos fixados legalmente e comunicando a fundamentação de todas as decisões tomadas;
- Instituir mecanismos aferidos do grau de satisfação do cliente, no que concerne ao seu relacionamento com o serviço, nomeadamente através de inquéritos de opinião de resposta célere e clara.”

Fonte: *Decreto-Lei nº166-A/99 de 13 de Maio*

A CME deve então apostar no cumprimento destes objectivos, de forma a melhorar os serviços prestados, garantindo não só a satisfação do munícipe/cidadão, mas também a própria evolução a nível da eficácia e da eficiência dos seus funcionários.

4.2.2.6 Racionalização e redistribuição dos recursos humanos da autarquia

Longe vai o tempo em que a organização do trabalho era marcada pela divisão rígida de funções, fragmentação de tarefas, especialização de conhecimentos, hierarquização e centralização de informações, dando lugar a uma progressiva, mas precária flexibilização e a uma flexibilidade quantitativa dos recursos humanos como forma de se superar a disfuncionalidade taylorista. O pessoal/funcionários da Câmara Municipal, que se entendem como sendo todos aqueles que não chefiam um gabinete, um departamento/divisão ou que não pertençam ao executivo camarário, deve ser reorganizado de forma racional. Ora, o que se pretende é que não existam despedimentos, mas que se modere a contratação de pessoal, sendo que deve existir uma flexibilidade de recursos humanos, funcional, que consiste no desenvolvimento das competências dos funcionários, permitindo-lhes assumir uma maior variedade de tarefas, podendo mesmo cruzar funções. Esta flexibilidade traz grandes vantagens para a organização, em termos de redução de custos com o trabalho e de aumento de produtividade, mas também para os trabalhadores, pois aumenta o seu valor no mercado de trabalho e a sua empregabilidade, sendo por isso um investimento com um impacto positivo, directo e indirecto, bastante

significativo. A flexibilidade funcional pressupõe a existência de uma polivalência por parte dos funcionários, que se sujeitam ao trabalho que é necessário realizar num determinado momento. É óbvio que existem determinados tipos de funções que não fazem sentido serem aglomeradas ou agregadas, como o trabalho numa secretária e o trabalho dito “prático” (provavelmente o exemplo mais próximo de um trabalho dito “prático” no âmbito da Câmara Municipal de Elvas é aquele que é realizado por algumas subunidades orgânicas flexíveis pertencentes à Divisão de Obras Municipais e Serviços Urbanos, como a SOFAUTO, a SOFOFIC, a SOFOBR, a SOFMEM, a SOFSAN e a SOFJARD). Para que esta flexibilidade funcional apresente um bom funcionamento, é necessário que todos os gabinetes e divisões estejam de algum modo interligados (Intranet/servidor comum), para que se possa dar uma resposta mais rápida e eficaz às necessidades de cada um. No caso concreto da Câmara Municipal de Elvas, existe um número significativo de funcionários que por vezes não têm trabalho no gabinete ou departamento/divisão onde estão inseridos e dá-se o caso de assim poderem ser “deslocados” para locais onde sejam necessários. Esta mobilidade entre gabinetes e departamentos/divisões só é possível através do alargamento das competências dos funcionários, principalmente os administrativos, o que lhes permitirá executar um leque mais diversificado de tarefas, aumentando a produtividade da autarquia e a melhoria da prestação de serviços. De referir que também os técnicos de diferentes gabinetes devem trabalhar em conjunto, quando exista de facto essa necessidade, devendo os mesmos estar aptos para desempenhar funções distintas, desde que estas não se afastem da sua área de especialização.

4.2.3 Aproximação dos cidadãos ao poder local

4.2.3.1 Criação de um Conselho Municipal do Ambiente

O Conselho Municipal do Ambiente deve ser um órgão com funções consultivas na área do ambiente. Este Conselho Municipal do Ambiente visa contribuir para a promoção da participação das populações na formulação e execução da política ambiental, bem como o estabelecimento de fluxos contínuos de informação entre os órgãos da Administração e os cidadãos. O Conselho Municipal do Ambiente deve ter como competências:

- reflectir e contribuir com propostas nas várias áreas do ambiente, através da troca de experiências e informações;

- dar pareceres, recomendações e apresentar sugestões, sempre que solicitado, ou que se mostre necessário, acompanhando e participando nos vários processos em curso, devendo intervir nos sectores do ambiente urbano, designadamente ruído e poluição atmosférica;
- apresentar estudos e recomendações a prosseguir na autarquia;
- estimular e promover a participação pública individual e colectiva e apoiar o município na definição de políticas municipais num espírito de cidadania activa e responsável;
- desenvolver projectos-piloto e de intercâmbio com estruturas similares.

4.2.3.2 Aumentar e diversificar os conteúdos presentes no *site* oficial do município

Com esta acção, pretende-se fornecer mais informação a todas as pessoas que visitem o sítio oficial do município, principalmente aos munícipes, para que possam ir acompanhando a vida do concelho. A sua reestruturação deve passar por uma actualização constante da plataforma, que deveria estar a cargo do Gabinete de Informação (GINF), tentando lá colocar todas as informações necessárias, todas as políticas adoptadas, para que os munícipes tenham conhecimento de como está a ser gerido o concelho, e todos os programas e apoios que a CME tem para oferecer aos residentes no concelho, que muitas vezes têm um total desconhecimento sobre estes. Caminhar-se-ia assim para se tornar Elvas num concelho mais transparente, onde os seus munícipes sabem o rumo que o seu território está a tomar.

4.2.3.3 Abertura ao público das sessões da Assembleia Municipal e a sua possível deslocalização, de forma a poder albergar um maior número de pessoas

Com vista à aproximação dos cidadãos ao poder local, pretende-se que as sessões da Assembleia Municipal de Elvas sejam abertas ao público, uma vez que se tratam de assuntos que dizem respeito a todos os munícipes. Esta situação já se verifica relativamente às reuniões do Executivo, porém apenas na 4ª quarta-feira de cada mês. Para que se exerça uma democracia plena, é necessário haver transparência na actuação. Assim, a abertura das sessões da Assembleia Municipal ao público permitiria que todos os munícipes pudessem assistir ao debate dos temas que dizem respeito ao território e/ou façam alguma intervenção que considerarem pertinente. Apesar de se ter elegido um conjunto de representantes, não devem poder ser só estes a intervir e participar nas sessões. Como é óbvio, a participação do público deve ser condicionada, para que não

interfira com os trabalhos da assembleia. O que se pretende com esta acção é a tentativa de se ultrapassar as limitações da democracia representativa através de uma democracia participativa. Importa investir os actores locais de capacidade de participação no processo (o Conselho Municipal para o Empresário e o Conselho Municipal do Ambiente são também exemplos desta necessidade) e, não menos importante, dotá-los de efectiva capacidade de influência na decisão (Madeira, 2010). É necessário estabelecer-se mecanismos de complementaridade entre a democracia representativa e a participativa, que ao garantirem o aprofundamento de ambas, permitam aos cidadãos redescobrirem a democracia (Madeira, 2010).

A Assembleia Municipal tem lugar, por norma, no Salão Nobre da CME, mas sendo futuramente aberta ao público, deve passar a decorrer noutra local, visto que o Salão Nobre não está preparado para albergar público, assim o Cine-Teatro Municipal de Elvas afigura-se como um dos locais possíveis para as sessões da Assembleia Municipal.

4.2.3.4 Criar espaços de debate e reflexão entre jovens, associações juvenis e autoridades locais

Para além do Parlamento Jovem Municipal, devem ser criados espaços de debate e reflexão entre os jovens, as associações juvenis e as autoridades locais, para que se possam coligar interesses e projectos a desenvolver. Estes espaços poderiam ser designados de Comissões Coordenadoras Locais para os Jovens e permitiriam o desenvolvimento de planos estratégicos de orientação de políticas relacionadas com a juventude a nível local.

4.2.3.5 Promover o desenvolvimento de futuras parcerias e projectos entre as associações juvenis e as entidades do concelho de Elvas

Estas futuras parcerias e projectos entre as associações juvenis e as entidades do concelho de Elvas não só seriam benéficas para os jovens integrados nestas associações, pois teriam a oportunidade de apresentar as suas ideias e projectos, como também seriam benéficas para o desenvolvimento do concelho. Pressupõe-se uma maior participação desta faixa etária, que tem novas ideias e uma outra mentalidade mais aberta. É fulcral que isto aconteça, no sentido de se dar oportunidade aos jovens de contribuírem activamente na e para vida do concelho. Para além de se considerar que as associações juvenis são entidades que contribuem para o desenvolvimento local e regional, afirmando-se hoje como o pilar do futuro da sociedade moderna.

4.3 Turismo

A classificação por parte da UNESCO abre inúmeras oportunidades para o crescimento e desenvolvimento sustentável do concelho de Elvas e da sub-região do Alto Alentejo. A estratégia que deve ser adoptada neste sector prende-se, por um lado, com fornecer à população verdadeiros símbolos patrimoniais histórico-culturais, contribuindo para a diversificação dos produtos turísticos e, por outro, com o aproveitar das consequências económicas e sociais que se perspectivam devido a esta classificação. Pressupõe-se a valorização das características intrínsecas da região e o reforço da identidade da cidade e do concelho, enquanto albergue da maior fortificação abaluartada do mundo. O título de Património Mundial da Humanidade confere-lhe características e especificidades únicas, que tornam Elvas num concelho altamente atractivo. Porém, para se poderem aproveitar estas qualidades, é necessária uma valorização permanente dos seus recursos paisagísticos, ambientais, culturais e turísticos, devendo-se dar uma ênfase especial à vertente cultural e patrimonial. Por conseguinte, pressupõe-se que a diversificação da oferta turística seja fulcral para que Elvas se torne no grande polo turístico da região do Alentejo. Dar a conhecer as potencialidades turísticas e culturais de Elvas e do Alentejo a pessoas que, por norma, apenas procuram o litoral português como destino turístico, deve ser outra das vertentes a explorar, criando-se riqueza na região e contribuindo para a redução das assimetrias regionais, para além de se sensibilizar a própria população elvense para a importância deste legado histórico, para que este possa ser preservado, respeitado e divulgado.

A Cultura e o Património são temáticas importantíssimas para a revitalização e dinamização do tecido económico, devido ao vasto leque de potencialidades turísticas que advêm da existência de uma vertente cultural diversificada e de um património histórico riquíssimo. Esta interligação entre a cultura e o património e a economia apresenta-se como factor explicador da importância da inclusão destas temáticas nos projectos e acções para o desenvolvimento do concelho. Os sectores de actividade económica que mais beneficiariam seriam o turismo, que engloba em si a hotelaria e a restauração, e o comércio. Assim, ao mesmo tempo que se valorizaria o território, estar-se-iam a criar condições para o crescimento e desenvolvimento do concelho de Elvas.

Através da aposta neste sector, Elvas caminharia a passos largos para criar uma imagem atractiva, não só de si própria, mas também do Alentejo em geral, uma vez que através da valorização das suas potencialidades turísticas, será capaz de atrair um número

cada vez maior de visitantes que, saturados do típico turismo de praia, procuram alternativas de qualidade. É nesta procura que Elvas demarcará o seu lugar, mas para tal acontecer será necessária uma boa promoção e divulgação do leque de ofertas turísticas de grande qualidade que a cidade de Elvas tem para brindar todos aqueles que a queiram visitar, sendo que esta oferta turística deve estar aliada a circuitos turísticos regionais, afirmando-se a fortificação abaluartada elvense como o grande ex-libris do Alto Alentejo.

Propõe-se então uma série de metas a alcançar:

- Potenciar/promover o concelho de Elvas enquanto destino turístico diferenciado;
- Contribuir para a dinamização da sociedade, cultura e economia locais e para a qualificação do território;
- Garantir condições de sustentabilidade para o sector do turismo, através da conservação dos recursos culturais, da protecção do meio ambiente e da conservação do património;
- Reforçar a sua competitividade, pressupondo-se um reforço do investimento público, por parte da autarquia e do Estado.

Tendo em conta estes objectivos gerais, é necessário fazer-se referência àquelas que são as condições essenciais para o desenvolvimento do turismo: qualidade dos alojamentos; qualidade da restauração; qualidade dos transportes; qualidade da utilização dos espaços; qualidade do património; qualidade do enquadramento natural; qualidade dos equipamentos complementares; e qualidade dos recursos humanos. Porém, o conceito de qualidade é um conceito relativo, pois cada segmento de mercado tem os seus padrões (ex. um parque de campismo pode oferecer tanta qualidade como um hotel de 5 estrelas). No entanto, podemos afirmar com toda a certeza que o conceito de qualidade se constitui como: o ajustamento dos produtos e serviços às exigências da clientela; atender às necessidades dos clientes fazendo bem as coisas à primeira; o produto melhor é o que a maioria dos clientes quer comprar; e a aptidão de um produto ou serviço para satisfazer as necessidades do cliente.

O que se conclui é que a qualidade é então igual à satisfação das necessidades e exigências dos consumidores e se apresenta como um conceito dinâmico, pois tem obrigatoriamente que acompanhar a evolução das preferências dos consumidores. O sucesso de um negócio/empreendimento turístico depende, em grande parte, da capacidade de resposta às necessidades e preferências dos consumidores. Assim pretende-

se que o concelho de Elvas se torne num destino turístico diferenciado, capaz de servir ao mesmo tempo necessidades e preferências distintas, sendo capaz de atrair turistas/visitantes com diferentes motivações.

4.3.1 Promoção do Território / Marketing Territorial

4.3.1.1 Elaborar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Sustentável

Perante a dimensão e importância assumida pelo turismo na economia e na organização e gestão do território municipal e visto que Elvas se tornou Património Mundial da Humanidade, em 2012, é necessário que o planeamento e a gestão sustentável contemplem também o sector turístico. Este Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Sustentável deve ter como base estratégias intersectoriais, aptas para servir o turismo, o ambiente, o património e a cultura; estas supõem a partilha do conhecimento sobre os mercados potenciais e os perfis das respectivas clientelas, assim como dos canais de difusão, promoção e distribuição, utilizando e cruzando as várias redes disponíveis; envolvem o desenvolvimento de produtos, a criação de parcerias entre estabelecimentos hoteleiros, os detentores dos recursos turísticos, a promoção e o marketing, a comunicação com os *media* turísticos e a utilização intensiva das tecnologias de comunicação. O seu desenvolvimento deve estar a cargo do Gabinete Turístico da CME, sendo elaborado tendo em conta as necessidades do sector empresarial, promovendo-se a partilha de opiniões no que respeita à definição da estratégia para o sector.

Aliar o turismo rural com a classificação como Património Mundial da Humanidade, ou seja, o património existente no concelho de Elvas deve ser uma das premissas fundamentais nesta estratégia, já que o território apresenta um vasto e riquíssimo conjunto patrimonial e conta com excelentes potencialidades relativamente ao turismo rural, com empreendimentos como a Quinta de Stº António na estrada que liga a cidade de Elvas a Barbacena, a Quinta de São João e o Hotel Rural Monte da Provença ambos localizados na freguesia de São Vicente e Ventosa, este último abriu actividade em 2015. Os seguintes projectos presentes neste vector devem estar contemplados neste Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico Sustentável, vindo no seguimento da necessidade de se elaborar uma estratégia para o território.

4.3.1.2 Elaboração de um plano de comunicação e marketing promocional

O futuro desenvolvimento da actividade turística passa também pela elaboração de uma estratégia de comunicação e marketing promocional, com base nas

especificidades próprias e diferenciadas, associada a uma oferta selectiva e ajustada às características ambientais, naturais e patrimoniais e por acções de promoção da marca “Elvas”. Só assim será possível projectar Elvas a nível nacional e internacional, com uma promoção e divulgação turística nacional e internacional, com ênfase em campanhas publicitárias. É necessário que a promoção parta também da própria população, pois nada melhor que um povo que preza o seu território e se refere a ele como um lugar repleto de qualidade de vida. Aqui faz-se referência à máxima “se eu não gostar de mim, quem gostará?”, ou seja, se a população não gosta do território onde reside e dos seus mais variados elementos, então não será capaz de passar essa paixão para os turistas ou mesmo para quem no concelho se queira fixar; e os turistas poderão ter reticências em visitar o concelho se não existir um testemunho da população nestas campanhas de marketing e publicidade.

4.3.1.3 Criar uma linha de *merchandising*

Esta linha de *merchandising* (qualquer técnica, acção material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e uma maior e melhor visibilidade para produtos, marcas ou serviços, com o objectivo de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores, neste caso específico promover o território) deve contemplar não só a marca “Elvas”, mas também o património que o concelho tem à sua disposição. É fulcral que haja um esforço conjunto da maioria dos empresários do concelho (esta medida seria discutida também no Conselho Municipal para o Empresário) no sentido de eles mesmos promoverem o território através de produtos alusivos à marca “Elvas” nos seus estabelecimentos ou contribuírem para o desenvolvimento de produtos e serviços que sirvam este objectivo. Para além disso, devem ser criados pontos de referência, situados estrategicamente, no concelho dedicados à venda destes produtos, podendo ser aproveitados os postos de turismo localizados na cidade de Elvas.

4.3.1.4 Estabelecer uma base de informação actualizada e fiável sobre o turismo

Esta acção prende-se com a criação de uma página na Internet dedicada apenas ao turismo, de modo a que os potenciais turistas/visitantes possam tomar conhecimento daquilo que o concelho de Elvas tem para lhes oferecer. Esta base de informação contemplaria também uma parceria público-privada, sendo que as unidades hoteleiras e de restauração teriam as suas actividades representadas nesta página. Já existem *sites* que disponibilizam informação sobre o turismo em Portugal e em Elvas, porém, um *site* administrado por agentes locais teria um maior impacto junto dos turistas, já que para

além da informação presente, o *site* teria como objectivo “vender” a imagem do território, ou seja, publicitar e divulgar as excelentes condições turísticas existentes.

4.3.1.5 Promover e dinamizar o parque de campismo e de caravanismo

Esta promoção e dinamização pressupõe a criação de infraestruturas de apoio e actividades desportivas e de lazer, de forma a se promover a atractividade e a oferta do parque de campismo da Piedade, funcionando este não só como alternativa aos empreendimentos hoteleiros, mas também como um parque atractivo e de qualidade para os amantes do campismo. Por outro lado, com esta acção prevê-se um aumento da afluência de campistas e caravanistas, sendo que a sua área deve ser repensada e aumentada para poder dar resposta às necessidades que se adivinham. É de realçar mais uma vez o facto de que tem de se ter em conta a afluência dos campistas e caravanistas antes de se reestruturar este espaço, sob o risco de se investir sem haver um retorno.

4.3.1.6 Praça da República sem serviços públicos e mais vocacionada para o turismo

Quando se olha para a Praça da República (figura n.º7), localizada no Centro Histórico da cidade e centro da afluência turística, apura-se que a maioria dos edifícios presentes apresentam funções que não exploram o verdadeiro potencial deste local. A maioria dos edifícios existentes são pertença da CME, sendo estes a Casa da Cultura, o Ginásio Sénior, a Universidade Sénior, o Posto de Turismo e o Centro da Juventude. Já os outros destinados a outras funções contam com um banco, duas seguradoras, a empresa à qual a CME concessionou a distribuição e gestão da água no concelho, e três relativos à restauração. Ora, sendo este o local onde se concentra um número de turistas, pois é o centro da cidade e do Centro Histórico e reúne diversos elementos patrimoniais, é necessário que esteja adaptado e vocacionado para promover o território e o turismo. Desta forma, não faz sentido que exista esta variedade de serviços na Praça da República, deve-se conferir outra função a estes edifícios pertencentes à CME (restauração, comércio e/ou hotelaria), tornando este espaço mais atractivo e proporcionando mais e melhores condições para se receber o turista e para proporcionar qualidade de vida à população. Não se pretende acabar com estes serviços, mas sim localizá-los noutra lugar, que pode muito bem ser a “Cidade Jardim”, junto ao Jardim Municipal, que tem vindo a perder funções e serviços, com o encerramento de alguns bancos e estabelecimentos.

4.3.1.7 Reorganização do Posto de Turismo situado na Praça da República

Como Posto de Turismo de um território de grande potencial turístico, este deve

apresentar-se como uma das referências para o turista/visitante antes de estes iniciarem a sua visita aos diversos elementos patrimoniais do concelho. Para isso, deve ser composto por profissionais da área do turismo (algo que não se verifica na actualidade, visto que este é composto maioritariamente por jovens afectos ao programa OMTJ, sem qualquer tipo de formação nesta área), de preferência fluentes em pelo menos três línguas e conhecedores dos atractivos turísticos do concelho. A CME pode fornecer formação na área do turismo aos jovens que se encontram a “trabalhar” neste local, não havendo a necessidade imediata de se contratar para este local específico. Por outro lado, devem existir também profissionais capazes de acompanhar os turistas (guias turísticos), prevendo-se a organização de *tours* e circuitos monumentais/culturais no concelho.

4.3.1.8 Construção de um Kartódromo

O Kartódromo de Elvas seria um circuito de karting polivalente que permitiria uma grande diversidade de utilizações, desde provas de campeonatos nacionais e internacionais às corridas de amadores ou simplesmente ao aluguer de *karts* para pura diversão. Seria um centro de entretenimento com actividades para indivíduos e grupos de todas as idades, muito à semelhança do existente na cidade de Portalegre. Através de uma maior promoção e divulgação, este poderia ter mesmo adesão e afluência. Serviria não só turistas/visitantes e locais, mas também para que Elvas pudesse receber provas nacionais e internacionais.

4.3.1.9 Construção de um campo de golfe

Para além do turismo rural e daquele ligado ao património, deve-se diversificar a oferta turística do concelho de Elvas. A construção de um campo de golfe (assente numa parceria publico-privada) iria contribuir para a atracção de outro tipo de turista, com maior poder de compra. Esta modalidade é típica de quem tem mais rendimentos e supõe-se que seria extremamente atractiva (se bem divulgada e promovida), já que aliaria a este investimento as excelentes condições ambientais do território e aquelas que o turismo rural tem para oferecer. Este campo de golfe deveria estar inserido num complexo de turismo rural já existente ou em outro a ser criado, pode-se muito bem idealizar um *resort* situado numa das freguesias rurais do concelho, mas talvez a melhor opção seja mesmo aproveitar algum já existente (ex.: Quinta de Stº António), de forma a se minimizar os custos e os riscos inerentes. Tendo em vista o aumento do potencial turístico associado a esta modalidade, deveriam organizar-se eventos de golfe susceptíveis de conferir notoriedade às infraestruturas a instalar, à semelhança dos eventos que se projectam ou

preveem para o possível futuro Kartódromo.

4.3.2 Cultura e Património

4.3.2.1 Dinamização do Património Histórico

Esta acção prende-se com a dinamização e promoção/divulgação do património histórico do concelho de Elvas (lista disponível em anexo), para complementar o esforço de atratividade local e aumentar a sua notoriedade a nível nacional e internacional. Com esta intervenção pretende-se a execução de um conjunto de iniciativas de cariz histórico, cultural, patrimonial e social, no sentido de promover a imagem do concelho, a dinamização de atividades culturais transfronteiriças (seminários, workshops, conferências, ...) (tendo em conta também a possível criação da Eurocidade Elvas-Badajoz); animação de espaços de interesse histórico; Feira Medieval (já existe, mas não possui uma recriação histórica, importante para um território que foi palco de importantes confrontos); Jornadas Europeias do Património; Feira do Património; entre outras.

Tudo isto é suscetível de potenciar um aumento significativo do número de turistas/visitantes, contribuindo para a dinamização do património histórico elvense. As intervenções a realizar são essencialmente imateriais (eventos), contemplando obviamente ações de promoção e divulgação dos mesmos. No caso de serem transfronteiriços haveria a cooperação do *Ayuntamiento* de Badajoz, prevendo-se um número ainda maior de turistas/visitantes, já que estes eventos seriam também promovidos e divulgados junto do público espanhol.

4.3.2.2 Bilhete Museológico

Esta acção consiste na criação de um bilhete único para a entrada em todos os museus do concelho de Elvas, o “Bilhete Museológico”, permitindo assim ao turista/visitante conhecer todos os museus existentes, com um custo mais baixo, o que estimularia o turismo em Elvas, já que serviria ao mesmo tempo como uma acção de marketing. Pretende-se também fomentar o turismo de permanência, sendo que uma hipótese adicional de grande destaque se prende com a criação de um “Bilhete Museológico Transfronteiriço”, em parceria com o *Ayuntamiento* de Badajoz. Para além desta acção, prevê-se também a valorização e a dinamização dos espaços museológicos, como a recuperação que está actualmente a ser feita no Forte da Graça.

4.3.2.3 Desenvolvimento de rotas/circuitos monumentais/culturais no concelho e Elvas Tour Medieval

Estas rotas/circuitos devem ter como principais pontos de referência o conjunto patrimonial classificado como Património Mundial da Humanidade, ou seja, as muralhas seiscentistas, o Aqueduto da Amoreira (figura n.º16), a Sé de Elvas (figura n.º17), o Castelo de Elvas (figura n.º18), o Forte da Graça (figura n.º5) (está a ser alvo de recuperação para poder ser aberto ao público, contemplando um espaço museológico) e o Forte de Santa Luzia (figura n.º19), podendo ainda passar por outros locais de interesse histórico-patrimonial. Os circuitos devem ser feitos no “comboio turístico” (já existente, porém tem fraca adesão e não possui guias que possam dar a conhecer aos turistas/visitantes a história destes elementos patrimoniais) que dá a conhecer a cidade a turistas e visitantes, sendo que devem estar presentes nestas viagens pelo menos 2 guias com formação e conhecimentos na área do património e da cultura, dado o número máximo de pessoas que o comboio pode transportar.

Numa outra perspectiva, estes circuitos podem ser percorridos por um automóvel ligeiro, de preferência descapotável, que seria disponibilizado aos turistas/visitantes, guiado por um funcionário da CME ou um motorista destacado, estando também presente um guia durante a viagem, haveria paragens para observação de pontos de interesse, oferecendo um tratamento mais personalizado, ainda que dispendiosa para o turista/visitante. Actualmente, existe na cidade de Elvas uma empresa que se dedica a esta actividade através dos famosos Tuk-tuk (a “Elvas Tuk Tours”), mas que possui dois destes veículos e dois roteiros turísticos, passando por monumentos e igrejas da cidade de Elvas. É importante aumentar a oferta, já que se prevê um aumento do número de turistas/visitantes na cidade de Elvas. É ainda importante a interacção dos guias com os turistas/visitantes, visto que assim os turistas desfrutam muito mais da viagem e ficam a conhecer muito melhor os locais de interesse. Hoje se um turista que chegue ao concelho de Elvas não encontra um guia que o possa acompanhar, tendo que recorrer a cafés e outras lojas para pedir informações.

Relativamente ao Elvas Tour Medieval, este teria um cariz fundamentalmente pedagógico, sendo o público-alvo constituído por pais e filhos, residentes ou não no concelho. A acção é composta por uma oferta de visitas guiadas, sendo os seus principais objectivos os seguintes: dar a conhecer o património local, nas suas diversas dimensões; identificar o património com a identidade; compreender o contributo do património para o respeito pelo outro; reconhecer o património como identidade e diferença; e sensibilizar os mais jovens para a importância do legado histórico-patrimonial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nível local, as Câmaras Municipais tendem a ser cada vez mais vistas como agências que podem intervir para levar os municípios na trilha do crescimento e do desenvolvimento sustentável (económico, social, ambiental e político). A acção do município, para além do que resulta das competências expressamente atribuídas por lei, estende-se a tudo quanto configure interesses próprios da população municipal, ou melhor, os interesses próprios da população municipal são um pressuposto legal do objecto dos actos do órgão da autarquia (Madeira, 2010). Deste modo, a legalidade da actividade municipal deve aferir-se não só pela competência formal do órgão, mas também pela sua conformidade com os fins que à autarquia cabe prosseguir (Madeira, 2010). Porém, apesar de hoje ser um promotor do desenvolvimento local com mais poder de iniciativa e autonomia, verifica-se que existe um constrangimento à sua acção no que respeita ao sistema de financiamento. O sistema de financiamento local continua, desde 1979, apesar de algumas pequenas nuances, centrado nas transferências do Orçamento do Estado (OE) (Madeira, 2010). É então necessário que as autarquias reestruturem o seu sistema de financiamento, para que se tornem cada vez menos dependentes do OE e mais autónomas, podendo assim contribuir para o crescimento e desenvolvimento do território.

A autarquia de Elvas – o nosso caso de estudo – tem de se tornar num “motor” de desenvolvimento local, devendo: gerar riqueza para o território; reorganizar os seus serviços, aumentando as suas competências; limitar o financiamento que recebe por parte da administração central, obter maior autonomia do poder local, encontrando outras formas de financiamento; e dotar os actores locais de capacidade de participação e de influência no processo de decisão, complementando a democracia representativa com a democracia participativa. O concelho apresenta inúmeras potencialidades, que estão contempladas nos eixos estratégicos deste trabalho, sendo que as acções de carácter urgente são as relacionadas com a criação de riqueza para o território e com a atracção e fixação de pessoas, bens e serviços, de forma a se combater o problema do envelhecimento acentuado da população, temática recorrente ao longo deste trabalho. Por outro lado, a modernização da gestão autárquica, através da promoção do seu papel enquanto “motor económico” do concelho assume também grande importância, pois devido à falta de iniciativa empresarial, torna-se fulcral que a CME se assuma como um verdadeiro agente de desenvolvimento local.

A construção de uma visão estratégica tem obrigatoriamente de contemplar todas

as partes envolvidas, desde os representantes eleitos pela autarquia, aos agentes económicos, sociais e culturais do território e à população em geral. Neste Trabalho de Projecto nenhuma destas partes foi auscultada, em termos da construção da estratégia, porém é de referir que a sua participação é fundamental, surgindo então a necessidade de existir um Plano de Comunicação que dê a conhecer a estratégia aos demais intervenientes para que estes possam dar o seu contributo. Dado o limite máximo de páginas, este Plano de Comunicação – que iria contemplar inquéritos, questionários e entrevistas – afigurou-se como impraticável, sendo que para a elaboração de uma estratégia para um território é também necessário um trabalho em rede por parte de uma equipa multidisciplinar, outra das lacunas deste documento. Porém, é minha intenção num possível futuro trabalho de Doutoramento continuar a tratar esta temática, preenchendo as lacunas que este documento apresenta, dando maior legitimidade à construção da estratégia.

Como ideias a ter em conta para uma futura investigação destacam-se: a problemática do envelhecimento acentuado da população e os seus impactos nos territórios, nomeadamente territórios com características semelhantes às do concelho de Elvas; a cooperação e o desenvolvimento de estratégias regionais que permitam combater esta e outras problemáticas como o desemprego e/ou o desemprego jovem, através do fortalecimento das Comunidades Intermunicipais; a atractividade dos centros urbanos, numa lógica SMART; a influência de casos de sucesso a nível europeu, no que respeita à adopção de políticas e acções que visem o desenvolvimento dos territórios; e a identificação do papel que desempenha ou deveria desempenhar a sociedade civil nos processos de decisão que dizem respeito ao desenvolvimento local e regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, P. (2007); *Planeamento estratégico e marketing de cidades*, Lisboa, CCP
- ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO NORTE ALENTEJANO (2008), *Norte Alentejano – Programa Territorial de Desenvolvimento 2007-2013*
- ANTUNES, E. (2003); *As autarquias locais e a emergência de novos modelos de gestão*. In J. Mozzicaffreddo, J. S. Gomes e J. S. Batista (orgs.), *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos*, Oeiras: Celta Editora
- BEAUJEU-GARNIER, J. (1980); *Geografia Urbana*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- CÂMARA MUNICIPAL DE ELVAS (2013), *Elvas, Duas Décadas de Poder Local*. Elvas: CME
- CÂMARA MUNICIPAL DE ELVAS (1995), *Plano Director Municipal: Relatório – Plano de Enquadramento*. Elvas: CME
- CÂMARA MUNICIPAL DE ELVAS (2009), *Plano Director Municipal: Relatório – Revisão, Fase 3 – proposta plano*. Elvas: CME
- CÂMARA MUNICIPAL DE ELVAS (2007), *Estratégia de Desenvolvimento para Elvas – EE 2015*, Gabinete de Candidaturas, Estudos e Planeamento. Elvas: CME
- CASTRO, Miguel (2006); *Novas procuras e novas formas de comércio nos centros tradicionais. O caso de Portalegre*, Dissertação de Mestrado em Geografia Humana – Estudos urbanos, apresentada na Fac. de Letras da Universidade de Lisboa
- CASTRO, Miguel (2013); *A fronteira Portugal/Espanha, 18 anos depois de Schengen. O caso de Portalegre/Elvas – Valência de Alcântara/Badajoz*, Tese de Doutoramento em Geografia Humana – Estudos urbanos, apresentada na Fac. de Letras da Universidade de Lisboa
- CCDR-A (2013), *Alentejo 2020 – Plano de Acção Regional*
- CENSOS 1991 – Resultados Definitivos – Região Alentejo. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 1993
- CENSOS 2001 – Resultados Definitivos – Região Alentejo. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2002

CENSOS 2011 – Resultados Definitivos – Região Alentejo. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2012

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Alentejo 2020 – Plano de Acção Regional, Elementos estruturantes vs. Oportunidades de melhoria, na óptica do Alto Alentejo*

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Carta Social e Estratégia de Desenvolvimento da Economia Social do Alto Alentejo, Relatório Final*

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Plano Estratégico de Mobilidade Sustentável do Alto Alentejo*

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Plano Intermunicipal de Promoção da Acessibilidade*

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Plano Operacional de Turismo do Alto Alentejo – Proposta Programática para o Desenvolvimento do Turismo no Alto Alentejo no Período de 2014-2020*

COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO ALENTEJO (2013), *Plataforma Alto Alentejo XXI – O futuro da região em debate – Conclusões do Ciclo de Debates*

COSTA, Frederico; AUGUSTO, Paulo (2003); *Pensar no Desenvolvimento a partir do Local: Novo Desafio para os Gestores Públicos*, Editora FGV, Rio de Janeiro, in http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_professor.asp?cd_pro=31

CRUZ, Nuno (2008); *Viabilidades das Empresas Municipais na Prestação de Serviços de Infraestruturas Urbanas*, Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil, apresentada no Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa

DGOTDU (1996); *Guia para a elaboração de planos estratégicos de cidades médias*, Lisboa

ESTEVE, J. M. Pascual I (1999); *La estrategia de las ciudades – Los planes estratégicos como instrumento: Métodos, técnicas y buenas prácticas*, Barcelona, Diputació de Barcelona

FERMISSON, João (2006); *A Influência dos Contextos Locais de Governância*

na *Capacidade de Gestão Estratégica de Trajectórias Territoriais de Desenvolvimento*, in GeoINova, Número 12 – 2006 “Novas Estratégias Territoriais de Desenvolvimento”, Lisboa

FERNANDES, S. A. (2012), *A Autarquia Local, o Estado e a Sociedade Civil: Uma abordagem baseada em Mafra*. Tese de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

FERRÃO, J. (2010); *A Governança e Ordenamento do Território. Reflexões para uma Governança territorial eficiente, justa e Democrática*. Comunicação apresentada numa sessão sobre “Desafios à Governança Territorial”, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa

FERREIRA, António Fonseca (2005); *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*, Lisboa, FCG

GABIÑA, Juanjo (1998); *Prospectiva y Ordenación del Territorio*, Barcelona, Marcombo

GAMA, Eurico (1986); *Elvas Rainha da Fronteira* (Monografia Resumo), Edição da Câmara Municipal de Elvas, Elvas

GASPAR, Jorge (1995); *Conceito de Ordenamento do Território*. Disponível em http://www.igeo.pt/instituto/ceigig/got/17_Planning/Files/.../conceito_ot.pdf

GUËLL, José M. (2006); *Planificación y Ordenación del Territorio*, Barcelona, Editorial Reverté, 2ª edición

JANECO, Bruno; ALFAIA, Nelson (2014); *Estratégia Funcional do Comércio no Centro Histórico de Elvas*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Mestrado em Gestão do Território, especialização em Planeamento e Ordenamento do Território, Comércio e Urbanismo, Professor José Afonso Teixeira

JANECO, Bruno; ALFAIA, Nelson (2015); *Políticas Públicas e os seus reflexos no Ordenamento do Território: Os últimos 20 anos no concelho de Elvas*, Lisboa, X Congresso da Geografia Portuguesa, Os Valores da Geografia

MADEIRA, Miguel (2010); *A Governança Municipal: Os desafios da gestão local nas modernas democracias*, Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Regional, apresentada na Fac. de Economia da Universidade do Algarve

MINTZBERG, Henry (1993); *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review

NAESS, P. (2001); *Urban Planning and Sustainable Development*, European Planning Studies, 9, 4, 503-524

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1992); *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. From School House, City Hall to Pentagon*. New York, Penguin Books.

PEREIRA, Margarida (2009); *Desafios contemporâneos do ordenamento do território: para uma governabilidade inteligente do(s) território(s)*, Prospectiva e Planeamento, Vol. 16, DPP, Lisboa, 77-102

PEREIRA, Margarida (2003); *Os próximos desafios do planeamento municipal*. GeoINNOVA, 7, 180-199

POLIS XXI – Política de Cidades – Programa de Acção – Regeneração Urbana da Cidade de Elvas. Parcerias para a Regeneração Urbana, 2008

RODRIGUES, Jorge; PEREIRA, Mário (1995); *Elvas, Cidades e Vilas de Portugal*. Lisboa: Editorial Presença

SALVADOR, Regina (2006), *Empreendedorismo Urbano e Nova Gestão do Território*, in GeoINova, Número 12 – 2006 “Novas Estratégias Territoriais de Desenvolvimento”, Lisboa

SALVADOR, Regina (coord.) (2002), *Desenvolvimento Estratégico e Marketing Territorial de Portimão*

SALVADOR, Regina (coord.) (2005-06), *Plano Estratégico para o Concelho de Sintra*

STOKER, G. (1998); *Governance Theory: Five Propositions*, International Social Science Journal, 50 (155), 17-28

WEBGRAFIA

<http://www.cm-elvas.pt/pt/>

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

<http://www.linhas.pt/>

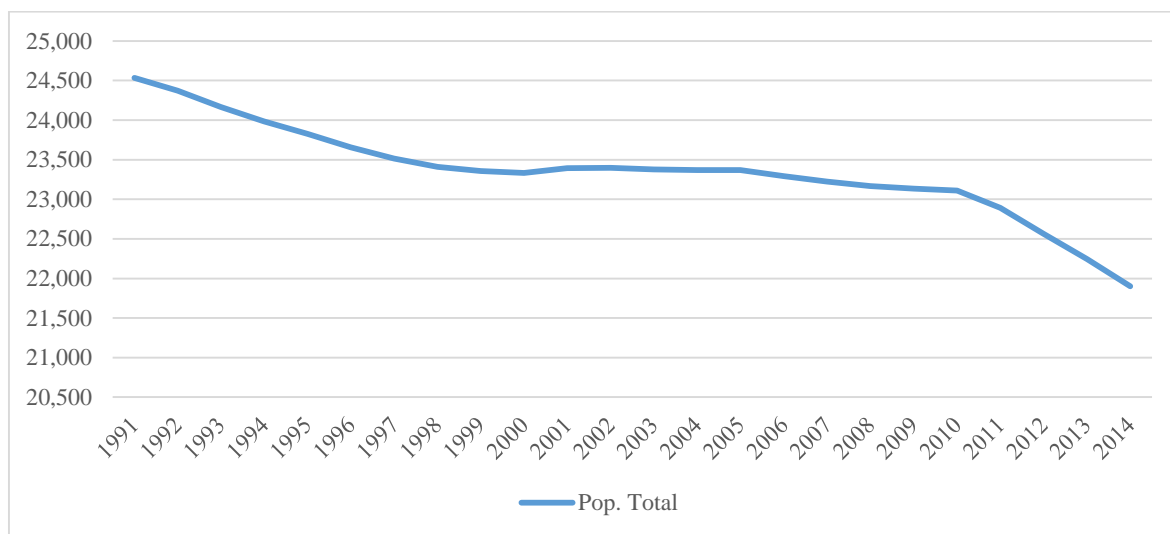
<http://www.podata.pt/>

<http://www.radioelvas.com/>

<http://www.rodalentejo.pt/html/default.asp>

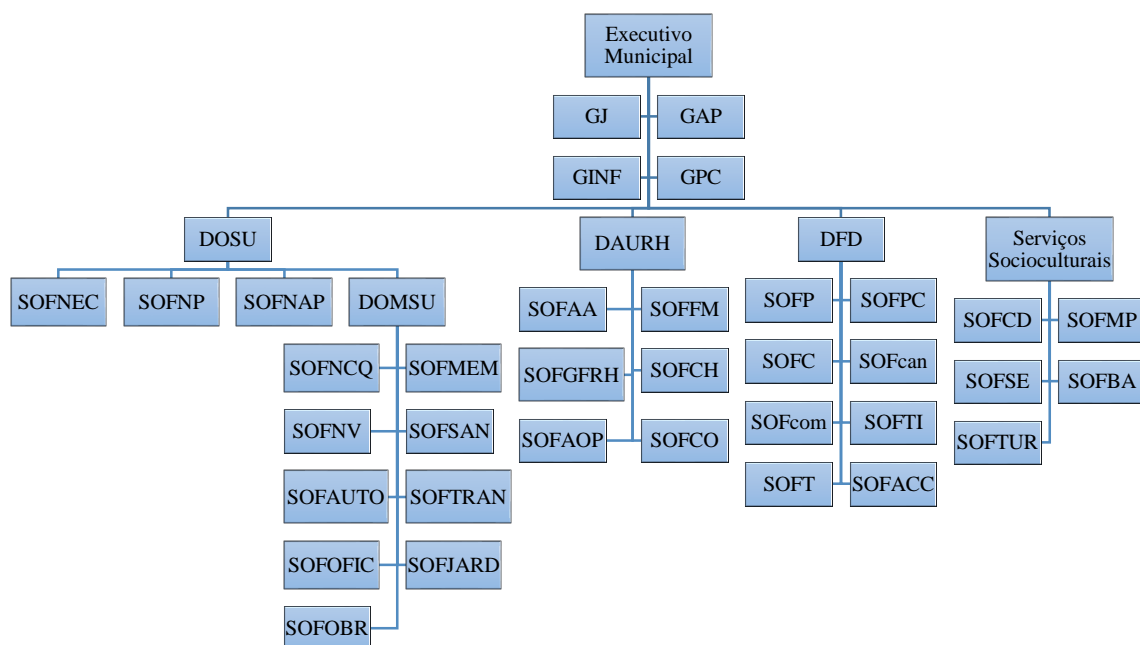
ANEXOS

Anexo 1 – Evolução da população residente no concelho de Elvas



Fonte: INE – Estimativas Anuais da População Residente

Anexo 2 – Estrutura de Serviços da Câmara Municipal de Elvas

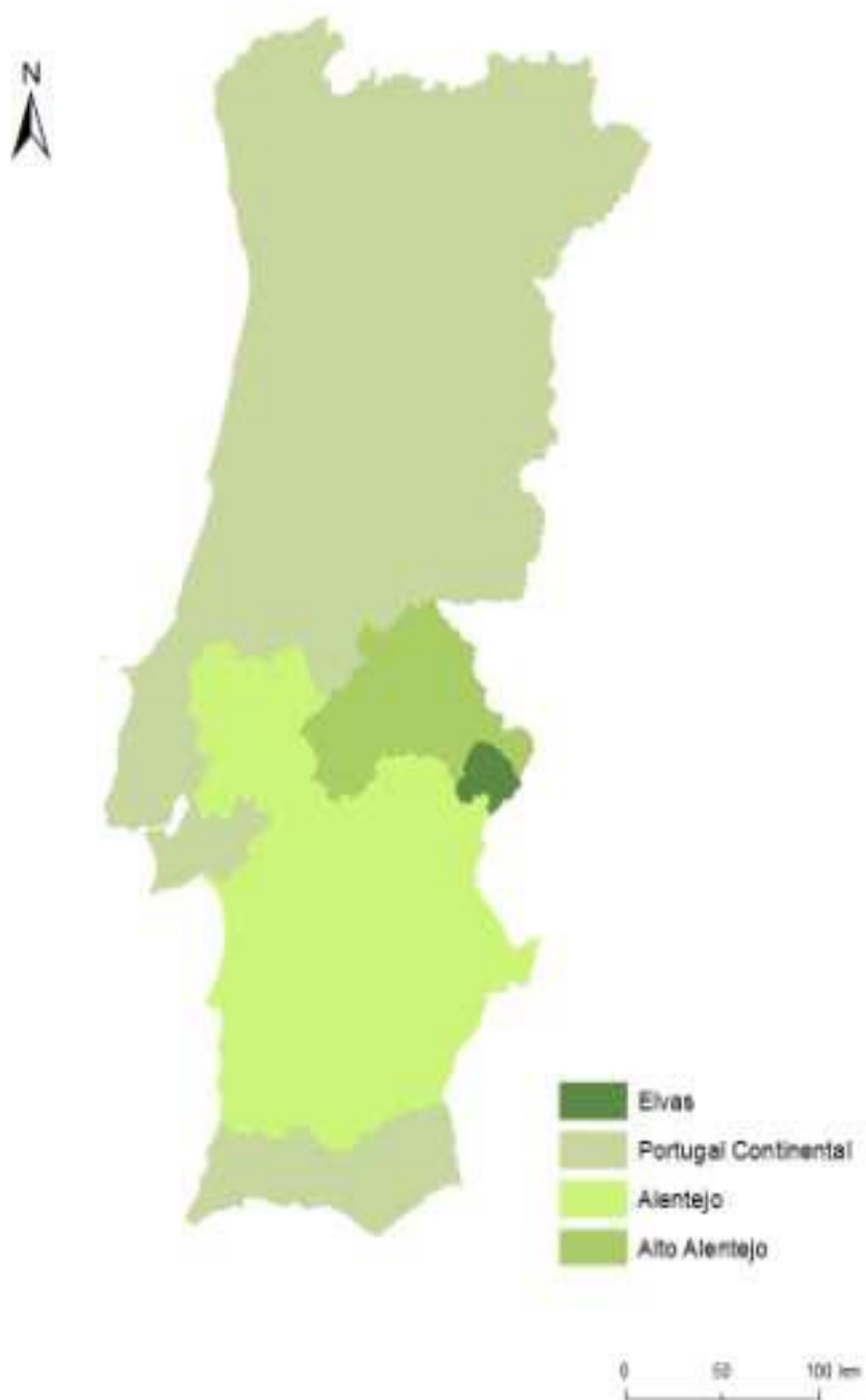


Fonte: Elaboração própria

Anexo 3 – Figuras

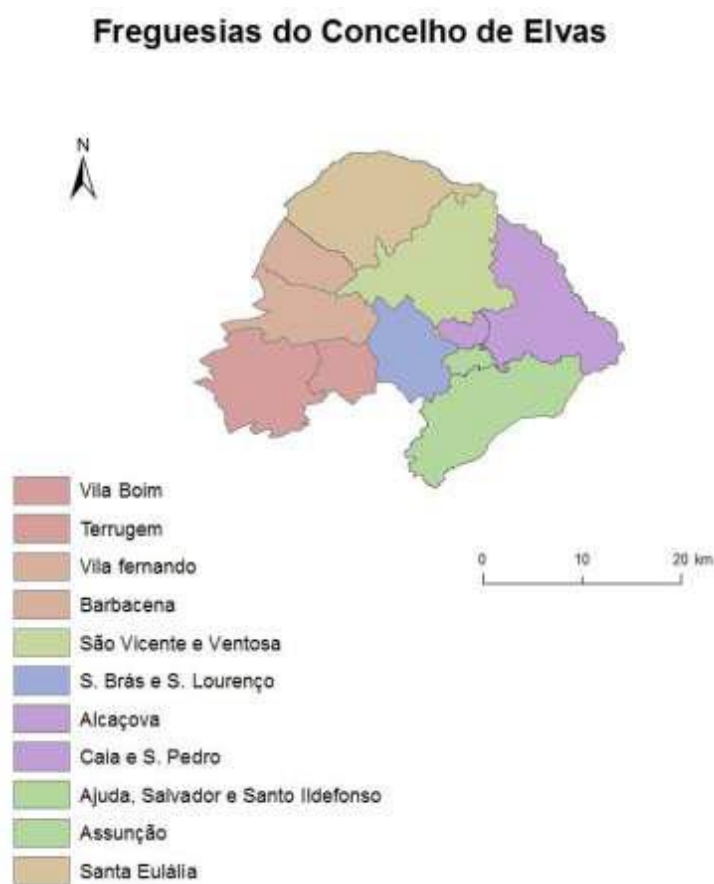
Figura n.º1 – Localização do concelho de Elvas

Enquadramento geográfico de Elvas por NUTS



Fonte: INE (Elaboração Própria)

Figura n.º2 – Freguesias do concelho de Elvas



Fonte: *INE (Elaboração própria)*

Nota: Na figura observa-se uma discriminação das freguesias segundo o período anterior à sua agregação.

Figura n.º3 – Batalha das Linhas de Elvas



Fonte: <http://elvasmilitar.blogspot.pt/2013/01/consequencias-da-batalha-das-linhas-de.html>

Figura n.º4 – Padrão da Batalha das Linhas de Elvas



Fonte: http://www.geocaching.com/geocache/GC3AW79_batalha-das-linhas-de-elvas

Figura n.º5 – Forte da Graça



Fonte: Jacinto César, Setembro 2014

Figura n.º6 – Barragem do Caia



Fonte:<http://www.pathyourway.com/pt/o-que-descobrir/alentejo/locais-de-interesse/evora-redondo-vila-vicosa-e-elvas>

Figura n.º7 – Praça da República



Fonte:http://iberischehalbinsel.behold-online.de/portugalspanien/reisebericht/portugalspanien_6tag.php

Figura n.º8 – Hospital de Santa Luzia de Elvas



Fonte: <http://www.ulsna.min-saude.pt/Ulsna/Hospitais/HSLE/Paginas/default.aspx>

Figura n.º9 – Coliseu Comendador José Rondão Almeida



Fonte: <http://farpasblogue.blogspot.pt/2013/09/elvas-corrida-dos-6-de-toiros-do.html>

Figuras n.º10 e 11 – Zona Industrial de Elvas



Fonte: Levantamento, Setembro 2015

Figuras n.º12, 13 e 14 – Parque Empresarial de Elvas





Fonte: Levantamento, Setembro 2015

Figura n.º15 – Centro Histórico



Fonte: <https://www.google.pt/search?q=elvas+vista+aerea&espv=2&biw=1366&bih=>

[667&site=webhp&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMloaft69ucyAIVx5gaCh1I8gw5#imgrc=Qo_VfCAD0fpnCM%3A](http://www.geocaching.com/geocache/GC13Y2K_aqueduto-da-amoreira-elvas?guid=a52bf1e6-52f1-4138-91ab-8cecafc68c83)

Figura n.º16 – Aqueduto da Amoreira



Fonte:http://www.geocaching.com/geocache/GC13Y2K_aqueduto-da-amoreira-elvas?guid=a52bf1e6-52f1-4138-91ab-8cecafc68c83

Figura n.º17 – Sé de Elvas



***Fonte:**[https://pt.wikipedia.org/wiki/Igreja_de_Nossa_Senhora_da_Assun%C3%A7%C3%A3o_\(Elvas\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Igreja_de_Nossa_Senhora_da_Assun%C3%A7%C3%A3o_(Elvas))*

Figura n.º18 – Castelo de Elvas



***Fonte:**<http://fotos.sapo.pt/antoniolouro/tags/alentejo/?listar=poucas&ordenar=maisrecentes&pagina=5>*

Figura n.º19 – Forte de Santa Luzia



***Fonte:**http://www.visitalentejo.pt/fotos/produtos/forte_sta_luzia_9719182565075930a8c880.jpg*

Anexo 4 – Bairros e Equipamentos

Quadro n.º1 – Bairros e Urbanizações (não estão contemplados os bairros e as urbanizações das freguesias de Barbacena e Vila Fernando, Terrugem e Vila Boim, São Vicente e Ventosa e Santa Eulália)

Designação	Freguesia
Bairro Cidade Jardim	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro da Belhó	São Brás e São Lourenço
Bairro da Boa-Fé	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Bairro da Fonte Nova	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro da Raposeira	São Brás e São Lourenço
Bairro das Caixas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro das Fontainhas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Bairro das Pias	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Bairro das Sochinhas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Bairro de S. Pedro	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro de Santa-Luzia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro de Stº Onofre	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro do Revoltinho	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Bairro Europa	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Centro Histórico	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso / Alcáçova, Caia e S. Pedro

Parque Empresarial de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Parque Empresarial e Residencial Edifício Lena	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Parque Empresarial, Comercial e Residencial Edifício Aqueduto	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Parque Empresarial, Comercial e Residencial Edifício Espaço Santa Luzia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Edifícios Lena	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Lugar do Paraíso	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Olival do Moreno	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Urbanização Quinta da Carvalha	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Quinta de S. Pedro	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Quinta de Santa Clara	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Urbanização Quinta de Santa Rita	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Urbanização Quinta do Morgadinho	São Brás e São Lourenço
Urbanização Quinta do Padre	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Urbanização Quinta dos Arcos	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso / São Brás e São Lourenço
Urbanização Villas Aqueduto	São Brás e São Lourenço
Zona Industrial de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Fonte: PDM de Elvas

Quadro n.º2 – Equipamentos Desportivos e de Lazer

Designação

Freguesia

Campo de Tiro e Caça	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Centro de Ténis de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Centro Hípico de São Brás	São Brás e São Lourenço
Centro Hípico Elxadai de Varche	São Brás e São Lourenço
Complexo de Animação e Formação Equestre de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Complexo de Piscinas Municipais de Elvas (Piscinas Abertas e Cobertas)	São Brás e São Lourenço
Elxadai Park – Parque Aquático de Elvas	São Brás e São Lourenço
Estádio Municipal da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Estádio Municipal de Atletismo	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Estádio Municipal de Elvas (3 relvados sintéticos)	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Estádio Municipal de Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Estádio Municipal Picão Caldeira de Santa Eulália	Santa Eulália
Ginásio Sénior	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Parque de Desportos Radicais do Jardim Municipal de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Pavilhão Desportivo da EB 2,3 nº1 de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Pavilhão Desportivo da EB 2,3 nº2 de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Pavilhão Desportivo da Escola Secundária D. Sancho II	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Pavilhão Desportivo Municipal de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Pavilhão Desportivo Municipal Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Piscina Municipal da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Piscina Municipal de Santa Eulália	Santa Eulália
Piscinas José Vicente de Abreu	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Polidesportivo da Assunção	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Polidesportivo da Quinta dos Arcos	São Brás e São Lourenço
Polidesportivo da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Polidesportivo de S. Vicente	São Vicente e Ventosa
Polidesportivo de São Brás e São Lourenço	São Brás e São Lourenço
Polidesportivo de Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Polidesportivo do Revoltinho	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Polidesportivo Municipal Coberto de Barbacena	Barbacena e Vila Fernando
Polidesportivo Municipal da Raposeira	São Brás e São Lourenço
Polidesportivo Municipal de Vila Fernando	Barbacena e Vila Fernando

Fonte: PDM de Elvas

Quadro n.º3 – Hotéis e Pensões (Alojamento)

Designação

Freguesia

Albergaria Jardim	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Brasa Hotéis	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa da cancela	Santa Eulália
Casa da Ermida de Santa Catarina	Santa Eulália
Casa de Hóspedes Garcia de Orta	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casas do Poeta	Santa Eulália
Elxadai	São Brás e São Lourenço
Hotel D. Luís	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Hotel São João de Deus	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Monte da Serra do Bispo	Terrugem e Vila Boim
Monte do Vale	Terrugem e Vila Boim
Pensão Lobato	Santa Eulália
Pensão Residencial António Mocisso	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Pousada de Santa Luzia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Quinta das Águias	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Quinta de Santo António	Barbacena e Vila Fernando
Quinta de São João	São Vicente e Ventosa
Quinta de Vale Marmelos	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Residencial Carrascal	São Brás e São Lourenço
Residencial Luso-Espanhola	São Brás e São Lourenço
Tif Taf III	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Turismo Rural Monte Velho	Barbacena e Vila Fernando
Varchotel	São Brás e São Lourenço
Vila Sofia	São Vicente e Ventosa

Fonte: *PDM de Elvas*

Quadro n.º4 – Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

Designação	Freguesia
APPACDM de Elvas – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Associação de Apoio à Infância e à Terceira Idade de São Vicente	São Vicente e Ventosa
Associação de Assistência de Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Associação de Beneficência dos Amigos da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Associação dos Amigos de Vila Fernando	Barbacena e Vila Fernando
Cofre de Previdência dos Funcionários Agentes do Estado	Barbacena e Vila Fernando
Comissão de Melhoramentos do Concelho de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Cruz Vermelha – Centro Humanitário de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
CURPI Elvas-Comissão Unitária de Reformados e Pensionistas e Idosos de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Fundação António Gonçalves	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fundação Centro Social de Nossa Senhora do Paço	Barbacena e Vila Fernando
Fundação Cristóvão Torneiro	São Brás e São Lourenço
Fundação Materno-Infantil Mariana Martins	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Lar Júlio Alcântara Botelho	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Liga dos Amigos do Hospital de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Obra Santa Zita de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Santa Casa da Misericórdia de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Semi-Internato Nossa Senhora da Encarnação	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Fonte: *Carta Social de Elvas*

Quadro n.º5 – Equipamentos Culturais

Designação	Freguesia
Arquivo Histórico Municipal	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Auditório da Biblioteca Municipal de Elvas Dr.ª Elsa Grilo	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Biblioteca Municipal de Elvas Dr.ª Elsa Grilo	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Casa da Cultura	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Idefonso
Centro de Negócios Transfronteiriço de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Centro Interpretativo do Património	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Cinema de São Mateus	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Cine-Teatro Municipal de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Coliseu Comendador José Rondão Almeida	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Espaço Internet	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Museu de Arqueologia António Thomaz Pires (em construção)	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Museu de Arte Contemporânea de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Museu de Artes Regionais de Vila Fernando	Barbacena e Vila Fernando
Museu de Fotografia João Carpinteiro	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Museu Diocesano de Arte Sacra	São Vicente e Ventosa
Museu do Ferrador	Terrugem e Vila Boim
Museu do Santuário da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Museu Etnográfico de Elvas (em construção)	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Museu Militar Forte de Santa Luzia de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Museu Nacional Militar de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Pavilhão Multiusos da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Pavilhão Multiusos de Barbacena	Barbacena e Vila Fernando
Pavilhão Multiusos de Santa Eulália	Santa Eulália

Pavilhão Multiusos de São Vicente e Ventosa	São Vicente e Ventosa
Pavilhão Multiusos de Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Praça de Touros da Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Praça de Touros de Barbacena	Barbacena e Vila Fernando
Praça de Touros de Santa Eulália	Santa Eulália
Praça de Touros de São Vicente e Ventosa	São Vicente e Ventosa
Praça de Touros de Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Praça de Touros de Vila Fernando	Barbacena e Vila Fernando

Fonte: *PDM de Elvas*

Quadro n.º6 – Equipamentos de Saúde

Designação	Freguesia
Centro de Saúde Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Extensão de Saúde Barbacena	Barbacena e Vila Fernando
Extensão de Saúde S. Vicente	São Vicente e Ventosa
Extensão de Saúde Stª Eulália	Santa Eulália
Extensão de Saúde Terrugem	Terrugem e Vila Boim
Extensão de Saúde Varche	São Brás e São Lourenço
Extensão de Saúde Vila Boim	Terrugem e Vila Boim
Extensão de Saúde Vila Fernando	Barbacena e Vila Fernando
Hospital Santa Luzia de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Policlínica Cidade Jardim

Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Policlínica de Elvas

Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Fonte: Portal da Saúde

Quadro n.º7 – Equipamentos Educativos

Agrupamento de Escola	Designação	Tipologia	Freguesia	Localidade
n.º 1 de Elvas	Escola Básica n.º2 de Elvas, Elvas	EB 2,3	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 1 de Elvas	Escola Básica de Alcáçova, Elvas	EB 1	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 1 de Elvas	Escola Básica da Boa-Fé, Elvas	EB 1 / JI	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 1 de Elvas	Escola Básica das Fontainhas	EB 1 / JI	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 1 de Elvas	Escola Básica da Raposeira, Elvas	EB 1 / JI	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 1 de Elvas	Jardim de Infância de Alcáçova, Elvas	Ji	Alcáçova, Caia e São Pedro	Elvas
n.º 2 de Elvas	Escola Básica n.º 1 de Elvas, Elvas	EB 2,3	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
n.º 2 de Elvas	Escola Básica de Santa Luzia, Elvas	EB 1 / JI	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
n.º 2 de Elvas	Escola Básica da Calçadinha, Elvas	EB 1 / JI	São Brás e São Lourenço	Calçadinha
n.º 2 de Elvas	Jardim de Infância de Malvar, Elvas	Ji	São Brás e São Lourenço	Malvar
n.º 2 de Elvas	Jardim de Infância de	Ji	Assunção, Ajuda,	Elvas

	Revoltinho, Elvas		Salvador e Stº Ildefonso	
n.º 3 de Elvas	Escola Secundária D. Sancho II, Elvas	ES	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
n.º 3 de Elvas	Escola Básica Integrada de Vila Boim, Elvas	EB 1 / JI	Terrugem e Vila Boim	Vila Boim
n.º 3 de Elvas	Escola Básica de Barbacena, Elvas	EB 1	Barbacena e Vila Fernando	Barbacena
n.º 3 de Elvas	Escola Básica de Terrugem, Elvas	EB 1	Terrugem e Vila Boim	Terrugem
n.º 3 de Elvas	Escola Básica de Stª Eulália, Elvas	EB 1 / JI	Santa Eulália	Santa Eulália
n.º 3 de Elvas	Escola Básica de Vila Fernando, Elvas	EB 1	Barbacena e Vila Fernando	Vila Fernando
n.º 3 de Elvas	Escola Básica de S. Vicente, Elvas	EB 1 / JI	São Vicente e Ventosa	S. Vicente
n.º 3 de Elvas	Jardim de Infância de Terrugem, Elvas	JI	Terrugem e Vila Boim	Terrugem
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior Agrária de Elvas	Ensino Superior	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
	Escola Profissional de Cabeleireiro e Estética Dourocabe		Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
	Colégio Luso-Britânico	EB 1,2,3	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas
	Colégio Obra de Santa Zita		Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso	Elvas

Centro de Formação Profissional de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Elvas Ildefonso
Universidade Sénior de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Elvas Ildefonso
Escola de Artes e Ofícios da Associação Gota d'Arte	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Elvas Ildefonso
Academia de Música de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Elvas Ildefonso
Academia de Dança de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Elvas Ildefonso

Fonte: Carta Educativa de Elvas

Anexo 5 – Património

Quadro n.º1 – Património Militar

Designação	Freguesia
Armazém sob o Cavaleiro do Baluarte da Praça de Armas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Assento	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Carreira de Tiro do Falcato	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Casa da Guarda das Portas de Olivença	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa da Guarda das Portas de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa da Guarda do Castelo	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Casa das Barcas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Casa de Argel	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa do Comandante da Guarda das Portas de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa dos Fornos	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Casa Térrea às Portas de Olivença	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa Térrea no Revelim das Portas de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa Térrea nº1 às Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa Térrea nº2 às Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa Térrea nº3 às Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casa Térrea nº4 às Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Casamata Prisão sob o Revelim das Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Castelo de Barbacena	Barbacena e Vila Fernando
Castelo de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Castelo de Fontalva	Barbacena e Vila Fernando
Cemitério dos Ingleses	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Cerca Anexa ao Quartel do Comando Militar da Praça de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Conselho de Guerra	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Forte da Graça	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Forte de Santa Luzia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fortificação da Praça de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fortim de São Domingos	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fortim de São Mamede	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fortim de São Pedro	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Hospital Militar – Convento São João de Deus	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Jardim da Praça	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Muralha Fernandina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Muralhas de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Paio da Bateria às Portas de Olivença	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Paio da Bateria às Portas de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Paio da Bateria das Portas da Esquina	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Paio da Conceição	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Paio de Santa Bárbara	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Picadeiros nº1 e 2	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Posto Rádio Militar	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Poterna de São Francisco ou do Jardim	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Poterna de São Pedro	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Prisões e Casamata no Revelim das Portas de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartéis da Corujeira	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Quartéis da Rua dos Quartéis	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartéis de Alcáçova	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartéis do Casarão	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartel da Cisterna	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartel de Engenharia ou de São João da Corujeira	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartel de São Paulo	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Quartel do Calvário	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Quartel do Comando Militar da Praça de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Quartel do Trem	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Fonte: Arquivo Histórico - Câmara Municipal de Elvas

Quadro n.º2 – Património Religioso

Designação	Freguesia
Capela de Nossa Senhora da Ajuda	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Capela de Nossa Senhora da Conceição	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Capela de Nossa Senhora da Encarnação do Caia	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Capela de Nossa Senhora da Luz	Barbacena e Vila Fernando
Capela de Nossa Senhora da Nazaré	Barbacena e Vila Fernando
Capela de São Francisco	Barbacena e Vila Fernando
Capela de São Sebastião	Barbacena e Vila Fernando

Convento de Santa Clara	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Convento de São Francisco	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Convento de São João de Deus	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Convento de São Paulo	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja da Misericórdia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja da Nossa Senhora das Dores	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja da Ordem Terceira de São Francisco	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja da Santíssima Trindade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja da Ventosa	São Vicente e Ventosa
Igreja das Domínicas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja de Nossa Senhora da Assunção	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja de Nossa Senhora da Consolação	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja de Nossa Senhora da Nazaré	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja de Nossa Senhora do Passo	Barbacena e Vila Fernando
Igreja de Nossa Senhora dos Casados	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja de Nossa Senhora dos Mártires	São Vicente e Ventosa
Igreja de Santa Luzia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildelfonso
Igreja de Santa Maria de Alcáçova	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja de Santo Amaro	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja de Santo António	Terrugem e Vila Boim

Igreja de São Brás	São Brás e São Lourenço
Igreja de São Domingos	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Igreja de São Francisco	Terrugem e Vila Boim
Igreja de São João	Santa Eulália
Igreja de São João da Corujeira	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja de São Lourenço	São Brás e São Lourenço
Igreja de São Martinho	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja de São Pedro	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Igreja de São Pedro das Vinhas	São Brás e São Lourenço
Igreja do Salvador (2)	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso / Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja do Senhor Jesus da Boa-Fé	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja do Vedor	São Brás e São Lourenço
Igreja dos Aflitos	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Igreja dos Terceiros	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Igreja e Santuário do Senhor Jesus da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Igreja Matriz de São Vicente	São Vicente e Ventosa
Monumento do Imaculado Coração de Maria	Barbacena e Vila Fernando
Monumento do Sagrado Coração de Maria	São Vicente e Ventosa
Nicho da Rua de João de Olivença	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Nicho da Rua de Olivença	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Nicho da Rua Sá da Bandeira	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Nicho de Nossa Senhora da Encarnação	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Nicho de Nossa Senhora da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Paço Episcopal	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Passos da Via Sacra	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Sé de Elvas	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Fonte: *Arquivo Histórico - Câmara Municipal de Elvas*

Quadro n.º3 – Património Civil

Designação	Freguesia
Aqueduto da Amoreira	São Brás e São Lourenço
Arco de Santa Clara	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Chafariz d'El Rey	São Brás e São Lourenço
Chafariz da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Chafariz de São Vicente	São Vicente e Ventosa
Cisterna	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte da Alameda	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte da Biquinha	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte da Fé	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte da Misericórdia	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte da Prata	Alcáçova, Caia e S. Pedro

Fonte das Pias	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte de Gil Vaz	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte de São José	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte de São Lourenço	São Brás e São Lourenço
Fonte de São Vicente	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte do Cangalhão	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Fonte do Gorgulhão	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte do Senhor Jesus da Piedade	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte dos Cavaleiros	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte dos Terceiros	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso
Fonte Santa	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Monumento ao Combatente do Ultramar (2)	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso Terrugem e Vila Boim
Monumento aos Combatentes da Grande Guerra	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Padrão da Batalha das Linhas de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Padrão de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Palácios	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso / Alcáçova, Caia e S. Pedro
Pelourinho da Nazaré	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Pelourinho de Elvas	Alcáçova, Caia e S. Pedro
Ponte de Nossa Senhora da Ajuda	Assunção, Ajuda, Salvador e Stº Ildefonso

Porta da Alcáçova (Arco do Miradeiro) Alcáçova, Caia e S. Pedro

Fonte: Arquivo Histórico - Câmara Municipal de Elvas

Anexo 6 – Serviços Públicos

- Câmara Municipal de Elvas
- Cartório Notarial de Elvas de Luís Germano Beato de Oliveira Meruje
- Conservatória do Registo Predial e Comercial de Elvas
- Conservatório do Registo Civil de Elvas
- CTT
- Departamento de Olivicultura da Estação Nacional de Melhoramento de Plantas
- Direcção Geral de Agricultura do Alentejo – Centro Experimental do Alto Alentejo
- Direcção Geral de Agricultura do Alentejo – Zona Agrária de Elvas
- IEFP, I.P. – Serviço de Emprego de Elvas
- INIA – Instituto Nacional de Investigação Agrária – Unidade de Recursos Genéticos, Ecofisiologia e Melhoramento de Plantas
- Juntas de Freguesia
- Posto de Turismo
- Protecção Civil
- Segurança Social de Elvas
- Serviço de Finanças de Elvas
- Tribunal Judicial da Comarca de Elvas

Fonte: Site da CME